

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

CARLOS AUGUSTO DE SOUZA

**O PLANO DE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
BRASILEIRAS**

N.Cham. CETD UFSC PEPS 2169

Autor: Souza, Carlos Augusto

Título: O plano de marketing como vantagem competitiva



4228310

185805

Ex.1 UFSC BC CETD

FLORIANÓPOLIS  
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

CARLOS AUGUSTO DE SOUZA

**O PLANO DE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção.  
Área: Planejamento e Estratégia  
Organizacional

FLORIANÓPOLIS  
2001



CARLOS AUGUSTO DE SOUZA

**O PLANO DE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
BRASILEIRAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

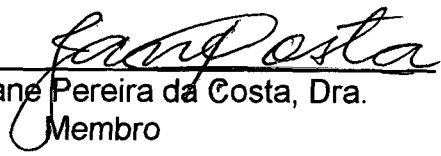
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:



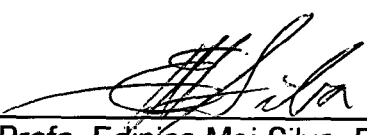
---

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora



---

Profa. Jane Pereira da Costa, Dra.  
Membro



---

Profa. Edinice Mei Silva, Dra.  
Membro

## **O PLANO DE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS**

### **Ficha Catalográfica**

SOUZA, Carlos Augusto de

O plano de marketing como vantagem competitiva na internacionalização das empresas exportadoras brasileiras. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xiii, 170 p.

Orientadoras: Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa

1. Marketing 2. Planejamento 3. Plano de Marketing 4. Comércio Internacional 5. Análise dos Dados.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Agradeço

aos Mensageiros de Luz,

por me iluminarem,

por me apontarem o caminho do crescimento,

por me darem forças para aproveitar a oportunidade de instruir-me

para que eu possa repassar o aprendizado, ensinando a outrens!

## AGRADECIMENTOS

Às Professoras Jane Iara Pereira da Costa e Olga Regina Cardoso, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste estudo.

A todos os meus professores, sem exceção, que de forma direta ou indireta, contribuíram na formação e no desejo de pesquisar e aprofundar meus conhecimentos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste estudo.

Aos meus pais, Edmundo Martins de Souza e Maria Soledade Pereira de Souza, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a minha querida Gislene das Neves Costa, por todo apoio em todos os momentos da “nossa vida” e durante o curso, pelo carinho e pela atenção.

Ao meu amado filho, Guilherme Augusto Costa de Souza, pela paciência nos momentos de ausência.

Ao amigo, Marco Antônio Nunes Bastos, por todo apoio em todos os momentos.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Todo o meu saber consiste em saber que nada sei!”

Sócrates – 470/399 A.C.

“Não pergunte o que o seu país pode fazer por você e sim o que você pode fazer pelo seu país”

John Fitzgerald Kennedy – 1918/1963

“Cada Direito implica em uma responsabilidade; cada oportunidade, uma obrigação; cada posse, um dever”.

John Davidson Rockefeller – 1882/1937

“ Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo”.

Ronald T. Laconte

“Quando o estrategista erra, o soldado morre”.

Lincoln

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	x
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	xiii
RESUMO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 O Tema .....	01
1.2 Justificativa .....	04
1.3 Objetivos .....	07
1.4 Limitações da Pesquisa .....	08
1.5 Estrutura da Estudo .....	09
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Marketing.....	10
2.1.1 Comportamento do Consumidor Pessoal e Organizacional.....	14
2.1.2 Sistemas de Informação Mercadológica.....	27
2.2 Planejamento.....	29
2.2.1 Princípios do Planejamento.....	29
2.2.2 Tipos do Planejamento.....	31
2.2.3 Interação do Planejamento Estratégico com o Planejamento de Marketing.....	33
2.3 Plano de Marketing.....	34
2.3.1 As Várias Configurações do Plano de Marketing.....	35
2.3.2 Elementos da Estrutura do Plano de Marketing Típico.....	38
2.3.2.1 Sumário.....	38
2.3.2.2 Análise Ambiental.....	38
2.3.2.3 Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças.....	41
2.3.2.4 Missões, Metas e Objetivos.....	42
2.3.2.5 Decisões Estratégicas de Marketing.....	44
2.3.2.5.1 A Segmentação de Mercado.....	44
2.3.2.5.2 Desenvolvimento do Composto de Marketing ou Marketing Mix.....	51
2.3.2.5.3 Diferenciação e Posicionamento.....	71
2.3.2.6 Implementação de Marketing.....	73
2.3.2.7 Avaliação Financeira e Controle do Plano de Marketing.....	73
2.4 Comércio Internacional.....	75
2.4.1 Diferenças e Semelhanças entre o Comércio Interno e Internacional...75	
2.4.2 Teorias do Comércio Internacional.....	76
2.4.3 Competitividade Internacional.....	79
2.4.4 Marketing Internacional.....	81

3. METODOLOGIA.....88

3.1 Tipo de Pesquisa.....88

3.2 Universo e Amostra.....89

3.3 Seleção dos Sujeitos..... 90

3.4 Coleta de Dados..... 91

3.5 Tratamento de Dados..... 91

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... 93

4.1 Análise das Empresas do Grupo 1.....137

4.2 Análise das Empresas do Grupo 2 .....139

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....136

5.1 Recomendações.....144

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 146

7. ANEXOS .....152

A.1 Questionário.Preliminar .....153

A.2 Relatório .Pré-Teste.....158

A.3 Questionário.Definitivo .....160

A 4 Exportação Brasileira - Principais Empresas.....165

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Três Considerações Subjacentes ao Conceito de Marketing Social.....	13
FIGURA 2 – O Processo de Decisão de Compra do Consumidor.....	16
FIGURA 3 – Passos para a Análise dos Aspectos Internos.....	41
FIGURA 4 – Segmentação de Mercado, Seleção de Mercado-Alvo e Posicionamento.....	47
FIGURA 5 – Processo de Comunicação Tradicional.....	60
FIGURA 6 – Processo de Comunicação de Duas Vias.....	61
FIGURA 7 – Canal de Distribuição Via Exportação Indireta.....	86
FIGURA 8 – Canal de Distribuição Via Exportação Direta.....	87
FIGURA 9 – Produtos Exportados – Grupo 1.....	93
FIGURA 10 – Produtos Exportados – Grupo 2.....	94
FIGURA 11 – Enfoque – Grupo 1.....	95
FIGURA 12 – Enfoque – Grupo 2.....	96
FIGURA 13 – Filantropia – Grupo 1.....	97
FIGURA 14 – Filantropia – Grupo 2.....	98
FIGURA 15 – Gestão Ambiental – Grupo 1.....	98
FIGURA 16 – Gestão Ambiental – Grupo 2.....	99
FIGURA 17 – Sistema de Informações – Grupo 1.....	100
FIGURA 18 – Sistema de Informações – Grupo 2.....	101



FIGURA 19 – Abordagem – Grupo 1.....	102
FIGURA 20 – Abordagem – Grupo 2.....	103
FIGURA 21 – Comportamento do Consumidor – Grupo 1.....	104
FIGURA 22 – Comportamento do Consumidor – Grupo 2.....	105
FIGURA 23 – Tipos de Estudo – Grupo 1.....	105
FIGURA 24 – Tipos de Estudo – Grupo 2.....	106
FIGURA 25 – Plano de MKT Internacional – Grupo 1.....	107
FIGURA 26 – Plano de MKT Internacional – Grupo 2.....	107
FIGURA 27 – Planos Específicos – Grupo 1.....	108
FIGURA 28 – Planos Específicos – Grupo 2.....	109
FIGURA 29 – Estudos do Mercado Alvo – Grupo 1.....	110
FIGURA 30 – Estudos do Mercado Alvo – Grupo 2.....	111
FIGURA 31 – Estratégia de Posicionamento do Produto – Grupo 1.....	112
FIGURA 32 – Estratégia de Posicionamento do Produto – Grupo 2.....	113
FIGURA 33 – Estratégia Mercadológica Padronizada – Grupo 1.....	114
FIGURA 34 – Estratégia Mercadológica Padronizada – Grupo 2.....	115
FIGURA 35 – Estratégia de Diferenciação do Produto – Grupo 1.....	115
FIGURA 36 – Estratégia de Diferenciação do Produto – Grupo 2.....	116
FIGURA 37 – Tipo de Estratégia de Diferenciação – Grupo 1.....	117
FIGURA 38 – Tipo de Estratégia de Diferenciação – Grupo 2.....	117
FIGURA 39 – Estratégia da Marca– Grupo 1.....	118
FIGURA 40 – Estratégia da Marca– Grupo 2 .....	119
FIGURA 41 – Marca no Mercado Internacional – Grupo 1.....	120
FIGURA 42 – Marca no Mercado Internacional – Grupo 2 .....	121

FIGURA 43 – Fixação do Preço/Abordagem – Grupo 1.....	122
FIGURA 44 – Fixação do Preço/Abordagem – Grupo 2.....	123
FIGURA 45 – Análise de Custos – Grupo 1.....	124
FIGURA 46 – Análise de Custos – Grupo 2.....	125
FIGURA 47 – Estabelecimento de Preços – Grupo 1.....	126
FIGURA 48 – Estabelecimento de Preços – Grupo 2.....	127
FIGURA 49 – Informação aos Consumidores – Grupo 1.....	128
FIGURA 50 – Informação aos Consumidores – Grupo 2.....	129
FIGURA 51 – Canal de Distribuição – Grupo 1.....	130
FIGURA 52 – Canal de Distribuição – Grupo 2.....	131
FIGURA 53 – Qualidade do Produto – Grupo 1.....	131
FIGURA 54 – Qualidade do Produto – Grupo 2.....	132
FIGURA 55 – Retenção de Mercado – Grupo 1.....	133
FIGURA 56 – Retenção de Mercado – Grupo 2.....	133
FIGURA 57 – Plano de MKT Formal – Grupo 1.....	134
FIGURA 58 – Plano de MKT Formal – Grupo 2.....	135
FIGURA 59 – MKT Incremento nas Vendas? – Grupo 1.....	136
FIGURA 60 – MKT Incremento nas Vendas? – Grupo 2.....	137

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 – Principais influências sobre o comportamento do Comprador.....	25
QUADRO 2 – Comparando o Comportamento de Compra do Consumidor Organizacional e Individual.....	26
QUADRO 3 – Ferramentas mais Usadas na Comunicação com o Mercado.....	61
TABELA 1 – Produtos que o Brasil Apresenta Vantagem Comparativa – Estrelas Minguantes.....	90
TABELA 2 – Produtos que o Brasil Apresenta Vantagem Comparativa – Oportunidades Perdidas.....	90

## RESUMO

SOUZA, Carlos Augusto de. **O plano de marketing como vantagem competitiva na internacionalização das empresas exportadoras brasileiras**. 2001. 168p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo objetiva identificar e descrever as estratégias mercadológicas utilizadas pelas principais empresas brasileiras exportadoras de manufaturados dinâmicos, bem como verificar a prática do plano de marketing por essas empresas. Por meio de pesquisa descritiva e explicativa, foi possível esclarecer quais os fatores estratégicos mercadológicos que contribuem, de alguma forma, para o insucesso e/ou sucesso das empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos. Os resultados mostram a existência de três tipos de comportamentos mercadológicos diferentes nas empresas analisadas. O primeiro tipo refere-se às empresas que não utilizam o plano de marketing e não são orientadas para o consumidor. O segundo tipo refere-se às empresas que não usam o plano de marketing, mas são orientadas para o consumidor. O último tipo diz respeito às que utilizam o plano de marketing e são orientadas para o consumidor. Reportando-se ao objetivo desta dissertação, que se refere ao possível relacionamento entre a existência do plano de marketing formal nas empresas pesquisadas e uma melhor atuação exportadora, pode-se concluir, com base nas respostas dos questionários, que existem evidências de que o plano pode melhorar o desempenho exportador das empresas que o utilizam.

## ABSTRACT

SOUZA, Carlos Augusto de. The marketing planning as a competitive advantage in the process of internationalization of export Brazilian enterprises. 2001 168p. Dissertation (Master of Science in Production Engineering) – Postgraduation Programme in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This paper has aimed at identifying and describing the marketing strategies performed by the dynamic export manufacturing Brazilian companies, as well as verifying the existence of marketing planning. Through a describing and explanatory research, was possible to learn of strategic marketing factors that contribute, to a certain point, to the success and/or unsuccess of the referred companies. The results have made possible to mention the existence of three marketing approaches. The first one refers to the enterprises that do not use the marketing planning but are marketing oriented; the second type reports to the ones that neither use the planning nor are marketing oriented and the last one refers to the export companies that both use the planning and also are marketing oriented. To come back to the goals of the present study, so as to establish a possible relationship between the existence of a formal marketing planning and a better export performance in the companies that were researched, it is possible to conclude from the answers of the questionnaires that some evidences show the relation between the existence of marketing planning and the improvement of export performance of the enterprises.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 O tema**

Está-se numa época na qual as atenções de todas as nações estão voltadas para a questão da competitividade internacional, fazendo com que seus governos, suas indústrias e suas empresas se lancem a planos, estratégias e metas visando a um melhor posicionamento mercadológico, tecnológico e produtivo nos mercados externos.

Ainda a conjuntura atual demonstra a necessidade de uma visão global dos negócios. Apesar de muitas empresas manterem políticas de atuação restritas ao seu mercado doméstico, precisam se adaptar a esta nova realidade. Competidores, fornecedores e clientes podem estar localizados em qualquer parte do mundo. Fatores como a integração econômica, o crescente fortalecimento do eixo Europa Ocidental, EUA/Canadá-México, Japão, ALCA – Área de Livre Comércio das Américas, o crescimento das economias emergentes na América Latina e Ásia, têm aumentado a competição global e já fazem parte do dia-a-dia de muitas empresas.

Dada a tendência irreversível da globalização dos mercados e a incessante busca de uma maior competitividade por parte de todas as empresas que atuam no comércio internacional, surge um cenário altamente complexo, dinâmico e desafiador.

Ao considerar a abertura comercial do mercado brasileiro e a necessidade das próprias empresas brasileiras de conquistar novos mercados no exterior, o Brasil por meio de suas empresas, do governo, de universidades e de outras instituições de apoio, precisa se adaptar a essa nova ordem mundial denominada globalização dos mercados.

Esse desafio só será vencido se houver, de início, uma mudança de mentalidade em todos os setores envolvidos e principalmente das empresas, pois são elas as mais atingidas neste novo cenário mundial.

Nos anos 90, o Brasil passou por um intenso processo de liberalização comercial, com a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias e o estabelecimento do Mercosul. Como consequência, as importações brasileiras saltaram de US\$ 14,6 bilhões para US\$ 49,2 bilhões entre 1988 e 1999 (fonte: Secretaria de Comércio Exterior). Durante esse período, medidas em preços constantes, elas aumentaram em média 11,7% ao ano (15,1% ao ano em 1993/97). Moreira (2000) mostra que, no setor de manufaturados, a participação das importações no consumo doméstico que era de 4,5% em 1989 passou a ser 14,7% em 1999. Esse processo foi fundamental para dar suporte à estabilidade de preços, aumentar a concorrência, atrair investimento estrangeiro e estimular o crescimento da produtividade.

Entretanto, um resultado frustrante foi a incapacidade demonstrada pelas exportações de acompanhar o crescimento das importações e sustentar o desempenho notável verificado nos anos 70 e 80. Entre 1988/99, as exportações cresceram em média 5,7% ao ano, muito abaixo da marca de 11,9% entre 1973/87. Vale notar que esse desempenho medíocre foi obtido em um cenário de alta dos preços de exportação, tendência que foi revertida em 1998/99.

Para o país, são grandes os benefícios sociais decorrentes da atividade exportadora. Ela pode gerar mais empregos e, em muitos casos, maior renda, pois aumenta o faturamento da empresa por meio de diversificação das atividades e mercados. Além dos benefícios citados, é positivo também o contato com outras culturas, idiomas, filosofias e novas tecnologias.

O crescimento das exportações, acima das importações é condição necessária e peça principal para se quebrar a tendência de deterioração da conta de transações correntes. Assim, vem causando bastante apreensão o fraco desempenho das exportações, sobretudo das vendas de produtos manufaturados, que praticamente se estabilizaram em termos físicos nos últimos anos. A participação das exportações brasileiras no comércio mundial

vem decrescendo desde meados dos anos 80, atingindo 0,91% em 2000, contra 1,47% em 1984.

Tentando solucionar o problema, recentemente foram realizados vários estudos visando a uma melhor compreensão da evolução das exportações brasileiras, bem como a sugerir soluções. Entre eles, serão citados alguns a seguir:

- O projeto Custo Brasil da Confederação Nacional da Indústria – CNI, que busca identificar e apontar alternativas para solucionar os problemas estruturais que afetam o desempenho exportador como um todo.
- O trabalho de Lima e Carvalho Jr. (1997) buscando soluções, objetivando reduzir o Custo Brasil.
- A Associação de Comércio Exterior do Brasil – AEB, no início de 1997, elaborou nota técnica mediante a qual foi iniciada a discussão sobre a participação das exportações brasileiras nos mercados dinâmicos.
- O trabalho de Bonelli e Fonseca (1998), que procuraram explicar a evolução das vendas de manufaturados baseados na evolução do custo da mão-de-obra no Brasil, em relação a dos principais parceiros comerciais,
- O artigo de Pinheiro e Moreira (2000), em que oferecem uma contribuição para a compreensão dos microdeterminantes da atividade exportadora do Brasil durante os anos 90. No referido artigo são analisadas as principais características das empresas que exportam bens manufaturados em geral e que participam em diferentes mercados regionais, em particular. Nas conclusões, os autores apontam três recomendações principais de políticas que visam à melhoria da composição das exportações, à expansão do volume de exportação dos exportadores existentes e à diversificação dos mercados.
- A Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX vem desenvolvendo estudos sobre o desempenho exportador brasileiro em nível microeconômico. Em 1999, a Fundação apresentou relatório onde são identificadas as barreiras às exportações brasileiras de bens e serviços que entravam, potencial e efetivamente, o comércio com os 15 principais parceiros comerciais, excluídos os países membros do Mercosul. Os



mercados selecionados respondem, em conjunto, por 76% das exportações brasileiras destinadas a países fora do Mercosul.

- O estudo de Fonseca e Velloso (1998) da Confederação Nacional da Indústria – CNI - que merece destaque - analisa e compara o desempenho exportador brasileiro ao das demais economias, identificando setores que apresentam maiores possibilidades de crescimento das vendas externas. Por meio desse estudo, eles comparam o desempenho das exportações de manufaturados de 85 países para os países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, entre 1989 e 1995. No período, as compras da OCDE representavam cerca de 70% das compras mundiais de manufaturados, de modo que as importações da Organização apresentavam-se como uma boa aproximação para a demanda mundial. Tais produtos são reconhecidos pelo termo “manufaturados dinâmicos”.

Todavia, faz-se ainda necessário um esforço adicional considerável na identificação das causas e na busca de soluções para o problema. O estudo, ora apresentado, procura contribuir para a discussão do fraco desempenho das exportações brasileiras, analisando as estratégias mercadológicas utilizadas pelas empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos, ou seja, a prática do plano de marketing na internacionalização das empresas brasileiras.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Várias mudanças têm ocorrido na estrutura do comércio internacional e na competição internacional nos últimos trinta anos. Desde a primeira crise do petróleo, o crescimento do referido tem sofrido amplas modificações, provocando grandes impactos na economia mundial.

Os padrões e a composição do mesmo também se alteraram. As matérias-primas e produtos agrícolas foram substituídos por produtos manufaturados em ordem de importância, em razão, principalmente, da variação de seus preços.

As mudanças de nível macroeconômico vieram acompanhadas por mudanças no cenário competitivo e por alterações dramáticas na participação de mercado e lucratividade de importantes corporações. As empresas americanas, por exemplo, passaram a sofrer uma competição mais acirrada de empresas européias e japonesas. Kotabe e Helsen (2000, p.26) consideram que:

“As mudanças observadas nos últimos 25 anos simplesmente refletem que as empresas de outras partes do mundo têm crescido de tamanho em relação às daquelas dos Estados Unidos. Em outras palavras, o ambiente de hoje é caracterizado por muito mais concorrência em todo o mundo do que no passado”.

As mudanças ocorridas no cenário mundial combinaram-se de forma a criar um mercado unificado, no qual as empresas participantes lutam pela obtenção de economias em escala global, a fim de permanecerem competitivas. Na década de 70, dentro deste cenário, muitas empresas partiram para a internacionalização de seus negócios, e desde então essa tendência tem predominado nos negócios. O argumento mais favorável, segundo Bartlett e Goshal (1986), a favor de uma orientação global de marketing são os efeitos da curva de experiência, os quais ocorrem quando uma empresa apresenta um acréscimo de eficiência como resultado das economias de escala ou o acúmulo de *know-kwow*.

Já Kotabe e Helsen (2000, p.33) afirmam que:

“Pressões externas também levam as empresas às atividades de marketing de exportação. A saturação do mercado doméstico pode tornar difícil para uma empresa manter o volume de vendas em um mercado interno crescentemente competitivo; o problema torna-se muito mais sério quando concorrentes estrangeiros começam a vender produtos no mercado doméstico. As empresas exportadoras começam a prestar atenção às mudanças tecnológicas e a outras mudanças no mercado global, preocupação que as empresas domésticas tendem a ignorar. Entretanto, as empresas exportadoras ainda tendem a dotar um

enfoque etnocêntrico aos mercados exteriores, tratando-os como uma extensão de seus mercados domésticos e os produtos desenvolvidos principalmente para os clientes do mercado interno apresenta adaptação limitada às necessidades dos clientes estrangeiros”.

As empresas bem-sucedidas (tanto no mercado doméstico ou internacional) são fortemente centradas no cliente e muito comprometidas com o marketing. Ele é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização poderá servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados. Urban e Star (1991) afirmam que, quando as necessidades são satisfeitas por meio de eficazes programas de marketing, uma vantagem competitiva, a longo prazo, pode ser atingida, e metas financeiras alcançadas. Eles mencionam que o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso é vista como um processo, que implica uma análise estratégica, anterior à adoção dos planos ou programas de marketing. Essa análise permite que a empresa tome decisões e formule uma estratégia amparada em bases sólidas.

Slack et al. (1999) afirmam que a função produção (engenharia da produção) exerce papéis importantes dentro de qualquer organização, tais como: apoiar a estratégia global da organização – desenvolvendo os recursos de produção de maneira a torná-los apropriados; estabelecer as estratégias organizacionais – assegurando que a estratégia da empresa funcione na prática; ser líder da estratégia – a função produção deve fornecer à organização todos os aspectos de desempenho de que ela necessita para atingir seus objetivos (competitivos) a longo prazo.

Por sua vez, é o processo de desenvolvimento dos planos estratégicos de marketing o grande diferencial para a conquista de uma real vantagem competitiva nos mercados internacionais (Sorenson e Weichmann, 1975)

O exportador brasileiro tem que adaptar as estratégias (programas de marketing) às constantes mudanças do ambiente mercadológico e às exigências crescentes do mercado. O plano de marketing internacional é o

passaporte para esse futuro. Ele é como um mapa – que mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. Em síntese, ele é um plano de ação. Um plano de marketing internacional deve identificar as oportunidades mais promissoras de negócios para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele deve ser gerado para criar vantagem competitiva nos mercados internacionais e, da mesma forma, conter as ameaças competitivas e ambientais.

Na seção anterior, foram relatados alguns estudos e, por meio deles, foi demonstrada uma grande preocupação em compreender e identificar as causas do fraco desempenho das exportações brasileiras, sobretudo das vendas de produtos manufaturados. Este trabalho procura contribuir para a referida discussão, analisando as estratégias utilizadas pelas empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos, ou seja, a prática do plano de marketing na internacionalização das empresas brasileiras.

No momento, o estudo que dê tratamento especial à questão da prática do plano de marketing internacional em empresas exportadoras brasileiras, certamente contribuirá para o delineamento de diretrizes para desempenhos futuros. Eis aí a relevância do estudo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias mercadológicas utilizadas pelas empresas exportadoras brasileiras de manufaturados dinâmicos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar a prática do plano de marketing por empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos.
2. Identificar estratégias relacionadas ao marketing - MIX Internacional.

### 3. Analisar comparativamente as empresas e suas ações de marketing.

## 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente dissertação atingiu os objetivos propostos, contudo se faz necessário mencionar as suas limitações.

A metodologia escolhida para a realização da pesquisa apresentou algumas dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados.

- O método foi limitado pela seleção dos entrevistados, no caso, os gerentes de exportação das empresas selecionadas.
- Outro fator limitador está relacionado ao fato de que não houve contato pessoal entre as partes, isto é, entrevistador - entrevistado. Havendo uma grande dependência em relação aos meios de comunicações utilizados: telefone e e-mail. Grande parte das empresas denotou um desinteresse em cooperar neste estudo. O ideal seria a realização de entrevistas pessoais. Contudo, não foi possível adotar esta estratégia, em razão da dispersão das empresas selecionadas, tornando impossível o acesso a elas por falta de disponibilidade de recursos financeiros para a realização de viagens e hospedagens.
- Um terceiro fator diz respeito à pequena amostragem e à grande heterogeneidade da amostra, formada por empresas pertencentes a diferentes setores da economia brasileira.
- Um quarto fator diz respeito à metodologia empregada na pesquisa. Os resultados alcançados por uma pesquisa qualitativa podem ser questionados em termos de validade e confiabilidade, principalmente por pesquisadores das ciências exatas, pela falta de tratamento estatístico dos dados obtidos.

Em virtude das dificuldades e limitações apresentadas, este estudo não trata das seguintes estratégias de internacionalização da empresas: licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas interfronteiras, contrato de produção, *joint ventures* e aquisições (e fusões).

Entretanto, tais fatores limitantes não invalidam este estudo de caráter descritivo e exploratório. Ao contrário, deve constituir elementos encorajadores de novos estudos.

## **1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO**

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, que versam sobre os assuntos especificados a seguir:

O primeiro capítulo esclarece e justifica o estudo, mostrando os fatores que alicerçam sua elaboração, clarifica os objetivos que se propõe alcançar e mostra sua relevância, tanto para o meio empresarial quanto para o meio científico.

O segundo capítulo explora os fundamentos teóricos que fundamentaram o estudo, sendo dividido em subitens relativos aos temas principais: marketing, planejamento, plano de marketing, teorias do comércio internacional, competitividade internacional, marketing internacional.

O terceiro capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa e seu tipo, o universo da amostra, a seleção dos sujeitos, coleta e tratamento de dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados coletados, iniciando com o questionário estruturado, aplicado nas empresas, e suas respostas. A seguir, evolui-se para a análise comparativa interempresas de um mesmo setor industrial e, também, intersetoriais.

Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuros estudos sobre o tema.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Os objetivos e delimitações deste estudo facilitaram a determinação dos pontos fundamentais a serem pesquisados na bibliografia, reunindo argumentações de vários autores quanto às seguintes palavras-chave:

- Marketing
- Planejamento
- Plano de Marketing
- Comércio Internacional

Os tópicos acima citados foram selecionados por uma avaliação preliminar, dos conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Buscou-se fundamentação em publicações consideradas clássicas dentro do tema, e ainda, naquelas dos últimos cinco anos. Os que foram explorados na pesquisa bibliográfica são apresentados numa seqüência que parece lógica, para o desenvolvimento do trabalho em busca do alcance dos objetivos definidos.

Para efeito deste trabalho, marketing internacional se refere às ferramentas disponíveis para o processo de internacionalização da empresa, incluindo apenas a exportação (direta e indireta). Os outros meios, ou seja, investimento direto no exterior (incluindo manufatura), *joint ventures* (trabalhando com parceiros locais), alianças, licenciamento, *franchising* e transferências de tecnologia não serão incluídos.

As teorias, classificações e definições que serão apresentadas na maior parte deste capítulo são ferramentas para a elaboração e análise de um plano de marketing internacional.

### 2.1 Marketing

O marketing pode ser tratado de muitas formas. Para que se tenha uma ampla compreensão do que venha a ser marketing, é preciso descrevê-lo,

segundo Toledo (apud Pipkim, 2000), mediante três distintas dimensões: filosófica, funcional e operacional.

- **Dimensão filosófica** ⇒ Refere-se à orientação da empresa para o consumidor (final ou organizacional). Assim, toda decisão que é tomada na empresa deve estar orientada para o atendimento das necessidades (consumidor organizacional) e desejos (consumidor final) do consumidor. O marketing, como uma filosofia deve orientar a todas as pessoas, funções e departamentos da organização. É necessário ser compreendido e aceito por todos, desde a alta gerência até o office boy. O marketing deveria, antes de tudo, ser um estado de espírito que direciona o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados.
- **Dimensão funcional** ⇒ O marketing estuda os relacionamentos de troca. A troca é o ato de obter-se um objeto desejado, dando alguma coisa em contrapartida. Ela é apenas uma das várias maneiras de se obter um objeto desejado (Kotler e Armstrong, 2000). O marketing como função, para Pipkin (2000), busca o melhor ajustamento entre as necessidades diferentes do mercado e a oferta igualmente distinta das empresas. Para que ocorra o relacionamento de troca, a empresa deverá ter retorno que advenha da troca maior que os custos para gerar a oferta. Por sua vez, um indivíduo ou organização somente estará disposto a se envolver nesse processo quando perceber que a sua satisfação será maior do que o dinheiro despendido (antes da compra, os consumidores confrontam o que eles esperam obter de uma empresa vendedora com aquilo que eles esperam dar em troca), o tempo gasto na procura de informações, o deslocamento até o local de compra, entre outros aspectos. Desta maneira, verifica-se que a troca se constitui em um ato de criação de valor, uma vez que aumenta o valor percebido pelas duas partes envolvidas no processo. Do ponto de vista do consumidor, o valor é a razão entre os benefícios e o preço percebidos. Por sua vez, esse valor é diretamente proporcional ao nível de



satisfação gerado. Nesta dimensão, o marketing de relacionamento<sup>1</sup> tem a ver com as interações comprador-vendedor.

- **Dimensão operacional** ⇒ A operacionalização do conceito de marketing, ou seja, a sua efetivação se dá mediante o planejamento e controle das variáveis estratégicas do *marketing mix* (vide item 2.3.2.5.2).

Em suma, o marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades do consumidor organizacional e os desejos do consumidor final, determina quais os mercados-alvo que a organização pode atender melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados. Porém, o marketing é muito mais que uma função organizacional isolada, “é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos baseados em valor, com clientes importantes.” (Kotler e Armstrong, 1999, p.01).

A definição de marketing de Kotabe e Helsen (2000, p.30) foi adaptada da definição da *American Marketing Association* e influenciada pela concepção de Peter Drucker:

“Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais do consumidor, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro”.

Kotler (1998) distingue o marketing como uma filosofia e uma habilidade. Focalizar-se nas ferramentas e técnicas de marketing é concentrar-se nele como uma habilidade. Entretanto, o marketing atua num contexto muito mais amplo. As atividades de marketing, em que as ferramentas e técnicas são utilizadas, não levam a bons resultados se o coração e a emoção não forem envolvidos.

---

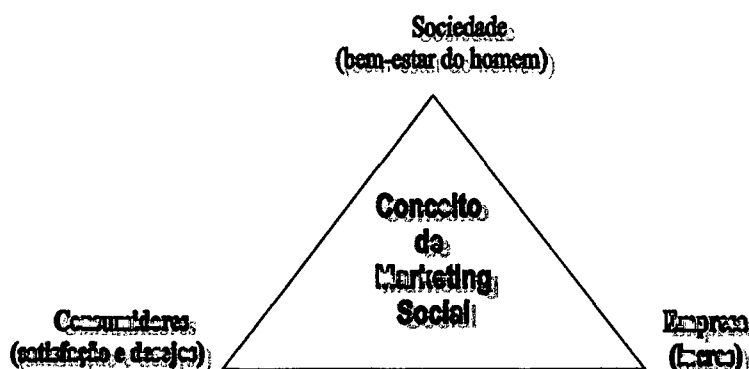
<sup>1</sup> Segundo Nickel e Wood (1999), marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.

Para uma empresa moderna que deseja adotar o marketing como filosofia, é primordial que ela adote o conceito de marketing societal. Kotler (1998, p.44) define:

“O conceito de marketing societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesse dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade”.

Ainda de acordo com Kotler (1998), este conceito propõe que as empresas desenvolvam condições sociais e éticas em suas práticas de marketing. Devem equilibrar critérios freqüentemente conflitantes entre os lucros da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público. Como ilustrado na figura 1.

**Figura 1:** Três considerações subjacentes ao conceito de marketing social.



Fonte: Kotler e Armstrong (2000 p.12)

No clima dos negócios de hoje, as empresas devem assumir cada vez mais a responsabilidade pelo meio ambiente. No passado, uma indústria química podia expelir fumaça e eliminar dejetos que poluíam a água e o solo sem muita responsabilidade. A partir dos anos 70, leis de proteção ambiental exigiam que as empresas instalassem equipamentos de controle de poluição, e a cada ano vem crescendo geometricamente a conscientização/exigências das pessoas com relação à preservação do meio ambiente.

### **2.1.1 Comportamento do Consumidor Pessoal e Organizacional**

Para lançar no mercado produtos ou serviços que atinjam os objetivos do conceito de marketing, torna-se necessário entender a razão e a forma pelas quais os consumidores realizam suas compras. Somente mediante o entendimento desse processo, será possível colocar à disposição produtos e serviços que atendam exatamente aos desejos e necessidades dos consumidores.

Antes da compreensão da importância do estudo do comportamento do consumidor, vale destacar que um dos primeiros passos a serem tomados pela empresa é determinar de maneira bem ampla o mercado visado, para posteriormente selecionar o grupo que ele tem maior interesse em atingir com programas de marketing, o chamado mercado-alvo (vide item 2.3.2.5.1). De modo geral, a empresa separa seus mercados de acordo com o uso final do produto. A separação geralmente é feita considerando-se mercado industrial e de consumo. No mercado de consumo, o comprador compra produtos para uso pessoal. No industrial, o comprador adquire produtos para serem usados na fabricação de outros produtos ou então para ajudar no desempenho operacional da empresa, ou ainda para revenda (Las Casas, 1997).

O estudo do comportamento do consumidor final (pessoal) e organizacional (industrial) dá à empresa capacidade de entender e prever esse comportamento no mercado.

#### **2.1.1.1. Comportamento do Consumidor Pessoal**

O comportamento do consumidor baseia-se nos conceitos e teorias que foram desenvolvidos por cientistas em disciplinas diversas como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia cultural e a economia. A pesquisa do consumidor é a metodologia usada para estudar o seu comportamento. Esse comportamento é definido por Schiffman e Kanuk (2000) como a maneira

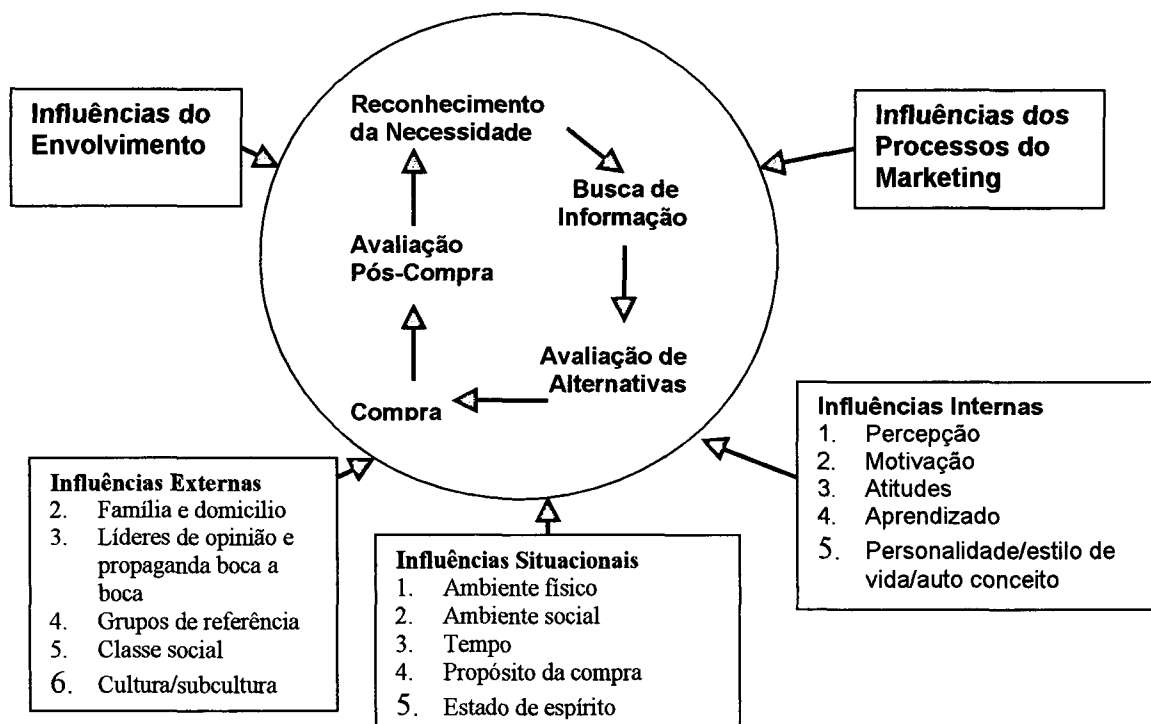
demonstrada pelos consumidores na busca, compra, uso, avaliação e descarte de produtos, serviços e idéias. Eles esperam que tudo isso satisfaça suas necessidades. O estudo lida não apenas com o que os consumidores comprem, mas também por que, quando, onde, como e com que frequência comprem. Ele dedica-se ao aprendizado dos significados específicos que os produtos têm para os consumidores. A pesquisa do consumidor ocorre em cada fase do processo de consumo: antes da compra, durante a compra e depois da compra.

Essa definição é corroborada por Nickels e Wood (1999), quando afirmam que o comportamento do consumidor compõe-se de todas as decisões e ações dos consumidores ligadas à escolha, compra, utilização, descarte de bens e serviços. Afirmam também que as empresas devem estudar continuamente essa área do comportamento, porque ela muda ao longo do tempo, bem como mudam as pessoas e situações.

Para dar aos consumidores o que eles querem antes, durante e depois da troca, as empresas precisam analisar a forma pela a qual eles comprem. Esse conhecimento irá permitir o desenvolvimento de uma estratégia de marketing apropriada para satisfazer as necessidades dos consumidores e construir relacionamentos duradouros. Segundo Nickels e Wood (1999), o processo de decisão de compra do consumidor é composto de cinco estágios que estão delineados na Figura n.º 2. (1) identificação da necessidade, (2) busca de informação, (3) avaliação de alternativas, (4) compra e (5) avaliação pós-compra.

Os consumidores movem-se ao longo de cinco etapas à medida que decidem uma compra para satisfazer uma necessidade percebida. Esse processo é afetado (1) pelo seu nível de envolvimento com o produto, (2) pelos processos de marketing, (3) pelas influências externas, (4) pelas influências situacionais e (5) pelas influências internas.

Figura n.º 2 - O processo de decisão de compra do consumidor



Fonte: Nickels e Wood (1999 p.106)

#### 2.1.1.1.1. Influências externas sobre o comportamento dos consumidores

O ser humano recebe influências externas do meio ambiente em que vive, incorporando-as ao seu comportamento. Para Nickels e Wood (1999), nas principais influências externas sobre o processo de decisão de compra incluem-se a família e o domicílio, líderes de opinião e propaganda boca a boca, grupo de referência, classe social, cultura e subcultura, além das influências situacionais que podem afetar como, quando, o quê e onde os consumidores compram.

##### Influência da família e do domicílio

A família é a mais importante organização de compra de consumo da sociedade, e vem sendo pesquisada extensamente. Ela é um dos primeiros determinantes do comportamento do indivíduo (é umas das fontes mais

importantes na determinação de hábitos e costumes), em virtude da estreita e contínua interação entre os seus membros. Segundo Nickels e Wood (1999), a família influencia o comportamento do consumidor por meio das três formas citadas a seguir:

- Socialização do consumidor  $\Rightarrow$  É o processo mediante o qual as crianças aprendem as habilidades, conhecimentos e atitudes para depois utilizá-los ao agirem como consumidores, tomando decisões de compra;
- Ciclo de vida das famílias  $\Rightarrow$  As pessoas mudam os produtos e serviços que elas compram ao longo de suas vidas. As compras são condicionadas pelo estágio no ciclo de vida da família - os estágios pelos quais as famílias podem passar à medida que amadurecem ao longo do tempo;
- Tomada de decisão em família  $\Rightarrow$  Os membros de uma família podem ocupar um papel em qualquer ou até mesmo em todos os estágios do processo de decisão de compra.

### Classe social

Em cada sociedade, o comportamento do consumidor é influenciado de forma sutil pela classe social, grupamento de pessoas que compartilham estilos de vida, valores, interesses, comportamentos e *status* similares (Nickels e Wood, 1999). Por exemplo, os valores de uma classe social mais alta poderão apresentar certas tendências ou modismos que uma pessoa de classe mais baixa dificilmente poderia acompanhar. As classes sociais variam na sua descrição nos diferentes países.

### Grupos de referência

Grupos de referência são grupos cujas estruturas de valores influenciam o comportamento de uma pessoa. Os consumidores geralmente tentam manter seu comportamento de compra de acordo com o que percebem ser os valores de seus grupos de referência.

Kotler (1998) divide os Grupos de Referência em primários e secundários. Os primários são grupos diretamente ligados às nossas vidas: família, amigos, colegas de trabalho e vizinhos. Os secundários são grupos formados principalmente por associações fraternais, profissionais, clubes etc. A influência desse grupo não é tão acentuada como no caso dos primários. Mas interfere de muitas formas no comportamento do consumidor.

As pessoas são também influenciadas por grupos dos quais não são membros, mas aos quais gostariam de pertencer. São os chamados grupos de aspiração.

## Cultura

A cultura é a soma total do conhecimento, opiniões, idéias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membros de uma sociedade. Para Nickels e Wood (1999, p.111) “é o conjunto de valores, crenças, atitudes, percepções, preferências e comportamento adquiridos por um grupo e passados de uma geração para outra”. Em síntese, é tudo aquilo que o povo tem, pensa e faz como elemento de uma comunidade. A cultura evolui, adquirindo novos traços e perdendo velhos.

O aspecto cultural é de extrema importância, pois ele determina hábitos de compra de muitos grupos de consumidores. Povos de cultura diferentes podem ter hábitos de compra e consumo diferenciados.

Já a subcultura deriva da cultura, e sua análise permite que os profissionais de marketing segmentem seus mercados para encontrar necessidades, motivação, percepções e atitudes específicas compartilhadas pelos membros de um grupo subcultural específico. As principais categorias subculturais incluem a nacionalidade, religião, localização geográfica, raça, idade e sexo. Cada uma dessas categorias pode ser quebrada em segmentos menores. Por exemplo, os consumidores idosos.

Schiffman e Kanuk (2000, p.310) definem “subcultura como um grupo cultural que existe como um segmento identificável dentro de uma sociedade maior e mais completa”.

### **2.1.1.1.2 Influências internas sobre o comportamento do consumidor**

O comportamento de compra do consumidor é influenciado, também, por fatores internos, que são os principais componentes da estrutura psicológica do indivíduo. Kotler e Armstrong (2000) apontam a motivação, percepção, aprendizagem e atitudes como os quatro fatores psicológicos principais. Para eles cada um desses fatores fornece uma perspectiva diferente para o entendimento do comportamento do comprador.

#### **Motivação:**

A força interna que dirige o comportamento das pessoas é a motivação. Os indivíduos sentem-se motivados a comprar, em grande parte impulsionados pela proteção de si próprios. Essa força interna, que conduz as pessoas a comprarem produtos e serviços, poderá ser de ordem fisiológica (biológica) ou psicológica.

O principal fator que impulsiona os indivíduos ao ato de compra é uma necessidade não satisfeita. Uma necessidade transforma-se em um motivo quando ela é elevada a um nível suficiente de intensidade. Um motivo (ou impulso) é uma necessidade que gera pressão suficiente para orientar a pessoa na busca da satisfação. Apesar de alguns psicólogos terem sugerido que os indivíduos têm diferentes prioridades de necessidades, outros acreditam que a maioria dos seres humanos experimenta as mesmas necessidades básicas para as quais alocam uma ordem de prioridade similar.

Um esforço de coordenação da hierarquia das necessidades foi feito por Abraham Maslow, psicólogo e professor, que desenvolveu a teoria de que a satisfação dos desejos e necessidades motiva o ser humano a buscar o objetivo de auto-realização.

Necessidades de nível inferior, de acordo com essa teoria, precisam ser ao menos parcialmente satisfeitas, antes que as mais altas possam afetar o comportamento (Las Casas, 1997).



Maslow (apud Las Casas, 1997) observou que uma necessidade satisfeita não é um motivador de longo prazo. Uma vez que as necessidades fisiológicas são atingidas, o indivíduo se move pelas necessidades de nível superior. Os consumidores são periodicamente motivados pela necessidade de satisfazer a fome ou a sede, mas então seus interesses são imediatamente dirigidos para as necessidades de segurança, sociais e outras dentro de uma hierarquia.

A hierarquia de cinco níveis de necessidades de Maslow começa com necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e culmina com a necessidade auto-realização.

Os críticos extraíram uma variedade de falhas no raciocínio de Maslow. Por exemplo, algumas necessidades podem ser relacionadas a mais de um nível. Para Kotler e Armstrong (2000, p. 82):

“ A hierarquia de Maslow não é válida para todas as culturas. Tal como os heróis dos filmes de *Hollywood* demonstram, a cultura anglo-saxônica valoriza a auto-realização e a individualidade acima de tudo. No Japão e nos países de língua alemã, entretanto, as pessoas são mais fortemente motivadas pela necessidade da segurança pessoal e conformidade, enquanto na França, Espanha, Portugal e outros países latinos e asiáticos as pessoas são motivadas pela necessidade de segurança e afiliação”.

## Aprendizagem

Outro aspecto com que os administradores de marketing estão normalmente preocupados é como os consumidores aprendem. Conhecer os principais motivos, poderá ajudar a promover produtos ou serviços, de forma que facilite aos clientes visados a estabelecer uma preferência pelos produtos da empresa. O aprendizado é uma alteração de comportamento mais ou menos permanente, que ocorre como resultado da prática.

Os teóricos da aprendizagem dizem que a maior parte do comportamento humano é aprendida. Existem duas linhas de pensamento que demonstra a maneira pela qual os indivíduos aprendem. São as teorias comportamentais e as cognitivas. Ambas contribuem para uma compreensão do comportamento do consumidor.

Os teóricos comportamentais vêem a aprendizagem como respostas observáveis a estímulos, enquanto os teóricos cognitivos acreditam que a aprendizagem é uma função de processos mentais.

Dois tipos de teorias comportamentais da aprendizagem são os condicionamentos clássico e instrumental. Os princípios do condicionamento clássico, que oferecem fundamentos teóricos para muitas aplicações em marketing, incluem a repetição, a generalização do estímulo e a discriminação do estímulo (Schiffman e Kanuk, 2000).

A escola de estímulo-resposta diz que os indivíduos aprendem em consequência das experiências adquiridas (reforço positivo/reforço negativo). A teoria do princípio da generalização de estímulo diz que na generalização os indivíduos aprendem a responder a uma nova situação da mesma forma que responderam a situações similares no passado. Entretanto, ao invés de generalizar, a pessoa poderia discriminar (princípio da discriminação). A discriminação ocorre a partir da constatação de que nem todas as generalizações são apropriadas.

A escola cognitiva defende o que a pessoa aprende, isto é, as estruturas cognitivas. Isso ocorre quando ela muda o seu comportamento como resultado do pensamento a respeito de sua situação. Os teóricos da cognição preocupam-se com a quantidade de informação processada pela mente humana, e a maneira pela qual é armazenada, retida e recuperada.

Para Las Casas (1998), os profissionais de marketing podem adaptar as teorias de aprendizagem para entender como os consumidores aprendem a comprar os produtos (compra por hábito) e mantêm fidelidade à marca. Quando os consumidores descobrem que u'a marca, em particular, atende às suas necessidades, tendem a comprá-la de forma mais freqüente, pulando passos no processo de decisão de compra. Logo, eles desenvolvem a lealdade

à marca, uma atitude favorável com relação a u'a marca que faz com que exista uma constância nas compras ao longo do tempo.

## Percepção

É o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para dar significado ao mundo. A percepção implica estratégias das empresas, porque os consumidores tomam decisões com base no que percebem, em vez de se basearem na realidade objetiva. A maneira como o indivíduo percebe as coisas ao seu redor é muito variável. Isso depende das suas experiências passadas, crenças, atitudes, valores, personalidade e outras. À medida que o indivíduo adquire maiores conhecimentos e experiências, a sua estrutura interna cognitiva também se altera. A percepção muda com o nível de conhecimento e a familiaridade que se tem com o assunto. Ela também poderá variar de acordo com as necessidades dos indivíduos.

Um importante aspecto quanto à percepção é que os consumidores são seletivos, percebendo certos estímulos que são mais consistentes com seu estilo de vida. É um fato conhecido como percepção seletiva.

Conhecendo as características do segmento e os principais valores e atitudes predominantes no segmento escolhido, é possível adequar estratégias promocionais de forma que atinjam os consumidores-alvos, e que o produto seja devidamente percebido.

## Atitudes

A percepção de estímulos é grandemente afetada pelas atitudes. De fato, a decisão de comprar um produto é baseada em atitudes sustentadas a respeito do mesmo, loja ou vendedor. Conforme Schiffman e Kanuk (2000, p.167), "atitudes são uma expressão dos sentimentos mais íntimos que refletem se uma pessoa está favorável ou desfavoravelmente inclinada para

algum objeto”. São normalmente apreendidas no convívio dos indivíduos com os grupos sociais que freqüentam.

As atitudes geralmente são estáveis e não mudam repentinamente. Mudar uma atitude desfavorável é um trabalho difícil e requer grandes investimentos.

É importante que os administradores de marketing conheçam as atitudes dos consumidores em relação a seus produtos, pois isto poderá sugerir esforços especiais para mudar ou manter alguma situação no mercado;

#### **2.1.1.2. Comportamento do Consumidor Organizacional**

Antes de descrever o comportamento básico do consumidor organizacional é importante esclarecer que o mercado organizacional é formado por todas as organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos para outros. Esse mercado inclui atacadistas e varejistas (que adquirem bens com a finalidade de revendê-los ou alugá-los para outros com lucro), Inclui também o mercado governamental (órgãos e agências dos governos federal, estadual, municipal e estrangeiros que compram bens e serviços) e o mercado institucional (organizações com e sem fins lucrativos que compram bens e serviços à medida que estão servindo seus clientes) (Kotler, 1998).

O marketing organizacional, também conhecido como marketing *business-to-business*, é o processo de comercialização para os consumidores no mercado organizacional. A estratégia de marketing *business-to-business* começa com a identificação do mercado, e os tipos de segmentos existentes, e desenvolve produtos de acordo com característica e necessidades de cada cliente-empresa (Riesenbeck, 1999). Os estímulos de marketing para a compra organizacional remetem nos quatro Pês: produto, preço, praça e promoção (vide item 2.3.2.5.2). Outros estímulos incluem as principais forças ambientais: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência, que penetram na organização e transformam-se em respostas do comprador (escolha do produto, do fornecedor, quantidade de pedidos e entrega, condições de

pagamento). É necessário o vendedor compreender o que acontece dentro da organização para transformar os estímulos em resposta de compra (Kotler e Armstrong, 2000).

A atividade de compra de uma organização consiste em duas partes principais: a central de compra e o processo de decisão de compra, que são influenciados por fatores internos organizacionais, interpessoais, individuais e por fatores externos ambientais (Kotler e Armstrong, 2000). Geralmente, a central de compras pode consistir em muitas pessoas com papéis diferentes.

O comportamento de compras das empresas tende a ser mais complexo do que o do consumidor, descrito no item 2.1.1.1. Boone e Kurtz (1998 p.203) apresentam várias razões para esta complexidade:

- “1. Muitas pessoas podem influenciar as compras das empresas, e um tempo considerável para ser gasto na obtenção das informações e na aprovação dos vários membros da organização.
2. As compras organizacionais podem ser decididas pelas comissões, o que requer tempo para se obter a maioria de votos ou a aprovação unânime.
3. Algumas organizações se envolvem com fontes múltiplas, comprando de diversos vendedores. Isto é intencional e serve como um tipo de seguro contra a escassez.
4. Os compradores das empresas são influenciados tanto por considerações racionais (custo, qualidade, entrega e confiabilidade) como por necessidades emocionais (status, receio, reconhecimento), que não estão envolvidas no processo de compras do consumidor individual.”

Para Kotler (1998), os compradores organizacionais tomam decisões que variam conforme os três tipos de situações de compra: recompras diretas (o comprador repete o pedido sem nenhuma modificação), recompras modificadas (o comprador deseja modificar as especificações do produto, seus preços, condições ou fornecedores) e compras novas (a empresa compra um produto ou serviço pela primeira vez).

O comprador toma o mínimo de decisões na recompra direta e o máximo na compra nova. Na compra nova, ele tem de tomar decisões sobre as especificações do produto, fornecedores, limites de preço, condições de pagamento, quantidade, prazos de entrega e condições de serviço.

O Quadro n.º 1 mostra os principais fatores ambientais, organizacionais, individuais e interpessoais que afetam o processo de compra.

**Quadro n.º 1 – Principais influências sobre o comportamento do comprador organizacional**

Ambiental	Organizacional	Interpessoal	Individual
Nível de demanda primária	Objetivos	Autoridade	Idade
Conjuntura econômica	Políticas	Status	Nível de instrução
Custo do dinheiro	Procedimentos	Empatia	Cargo
Condições de fornecimento	Estrutura Organizacional	Persuasão	Personalidade
Rapidez das mudanças tecnológicas	Sistemas		Atitude perante o risco
Desenvolvimento de leis e políticas			
Desenvolvimentos competitivos			

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2000, p.101)

Os fatores do ambiente influenciam os compradores. E o nível de demanda primária, o quadro econômico e o custo do dinheiro são fatores correntes e esperados do ambiente econômico. A escassez de materiais-chave interfere na estratégia de estoque. Os compradores organizacionais são também afetados por desenvolvimentos tecnológicos, políticos , culturais e competitivos do ambiente.

Cada organização de compra tem seus próprios objetivos, procedimentos, estrutura e sistemas. É importante conhecer esses fatores organizacionais tão profundamente quanto possível.

A central de compras inclui muitos participantes que influenciam uns aos outros. É necessário a determinação dos tipos de fatores interpessoais e dinâmicas de grupo que fazem parte do processo de compra. Cada participante do processo de decisão de compra tem seus motivos, percepções e

preferências pessoais. Esses fatores individuais são afetados por aspectos pessoais como idade, renda, nível de instrução, profissão, personalidade e atitudes diante de situações de risco.

**2.1.1.3. Comparação entre Comportamento de Compra do Consumidor Final e Organizacional**

A principal diferença para Boone e Kurtz (1998) é que os compradores organizacionais estão sujeitos as influências adicionais de suas próprias organizações.

Para Nickels e Wood (1999), os principais pontos de diferenças são o tamanho das compras e a estrutura dos dois tipos de mercado, as necessidades de produto e os procedimentos de compra, conforme mostrado no Quadro n.º 2.

**Quadro n.º 2 – Comparando o comportamento de compra do consumidor organizacional e individual (pessoal)**

	<b>Mercado Organizacional</b>	<b>Mercado Consumidor</b>
<b>Estrutura de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Relativamente poucos consumidores potenciais.</li><li>* Compras maiores</li><li>* Geograficamente concentrados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Muitos consumidores potenciais</li><li>* Compras menores</li><li>* Geograficamente dispersos</li></ul>
<b>Produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Exigem produtos técnicos e complexos</li><li>* Frequentemente exigem customização</li><li>* Frequentemente demandam serviços de suporte técnico, entrega e pós-venda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Exigem produtos menos técnicos</li><li>* Às vezes exigem customização</li><li>* Às vezes demandam serviços de suporte técnico, entrega e pós-venda</li></ul>
<b>Procedimentos de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Compradores são treinados</li><li>* Negociam detalhes da maior parte das compras</li><li>* Seguem padrões objetivos</li><li>* Processo formal envolvendo empregados específicos</li><li>* Relacionamentos mais estreitos entre vendedores e compradores</li><li>* Muitas vezes compram de fontes múltiplas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Sem treinamento especial</li><li>* Aceitam os termos padronizados da maior parte das compras</li><li>* Utilizam julgamento pessoal</li><li>* Processo informal envolvendo membros do domicílio</li><li>* Relacionamentos impessoais entre vendedores e compradores</li><li>* Raramente compram de fontes múltiplas</li></ul>

Fonte: Nickels e Wood (1999 p.123)

### **2.1.2 Sistemas de Informação Mercadológica - SIM**

Uma empresa deve ser orientada para o marketing (cliente), e deve também ser flexível e adaptável ao ambiente. Sendo assim, ela necessita de um fluxo constante de informações para tomar decisões certas. Um bom plano de marketing requer muitas informações de fontes diferentes.

O SIM pode ser definido como os recursos humanos e tecnológicos da empresa envolvidos de forma sistemática na coleta, qualificação, análise, disseminação e arquivo de informações relevantes às decisões de marketing (Las Casas, 1998). O seu desenvolvimento foi alcançado em épocas mais recentes em virtude da maior necessidade das empresas de se orientarem para o consumidor. Além disso, muitas empresas cresceram, e os principais administradores distanciaram-se demasiadamente dos mercados de atuação, necessitando mais intensamente de informações para tomar suas decisões.

A velocidade com que as informações se modificam é outro fator que justifica o crescimento do SIM. Lançamentos constantes de produtos, resultados de desenvolvimento tecnológico, técnicas de comercialização mais eficientes, além de uma série de outros fatores, determinaram a necessidade de um sistema organizado que pudesse constantemente monitorar estas mudanças.

Os benefícios da aplicação do SIM são vários. Além de ajudar a empresa a conhecer melhor os seus consumidores, ele ajuda a estabelecer as estratégias de marketing da empresa, à luz da realidade do mercado de atuação. O planejamento de marketing pode ser estabelecido a partir dessas informações e sofrer ajustamentos, à medida que o ambiente se altera. O SIM também proporciona uma forma constante de dados que facilitam a função de controle do administrador. Com maior crescimento é possível detectar as oportunidades que se apresentam e combater a concorrência.

Para Kotler e Armstrong (2000, p.58), "A informação necessária aos profissionais de marketing pode ser obtida por intermédio de registros internos da empresa, serviço de inteligência de marketing e pesquisa de marketing."



Essas são as principais bases de coleta de informações conhecidas, também, como subsistemas do Sistema de Informações de Marketing.

Registros internos  $\Rightarrow$  O uso de dados contábeis é uma das formas mais utilizadas pelos executivos para obterem informações, em grande parte em razão da possibilidade de disporem facilmente destes dados na própria empresa. Os dados apresentados de forma regular podem fornecer para os administradores importantes informações como tendência dos lucros, nível de gastos, contas a pagar, compras realizadas, vendas feitas por áreas, vendedores etc.

Serviço de inteligência de marketing  $\Rightarrow$  A importância da necessidade de se obterem informações do meio ambiente para as decisões dos gestores. Todas as informações obtidas através de jornais, revistas, relatórios, exposições, feiras, vendedores entre outras, devem ser consideradas e fazem parte deste subsistema. Elas devem ser selecionadas para que sejam relevantes aos gestores, possivelmente condensadas para maior facilidade de leitura e disseminadas no tempo devido.

Há empresas que preferem contratar serviços externos para a inteligência. Estes serviços podem envolver desde relatórios que indicam preferências de consumidores em bases regulares até relatórios que informem níveis de estoques. Seja qual for a fonte, o importante é criar um fluxo de dados relevantes que permitam a tomada de decisões com bases na informação do meio ambiente de atuação.

A pesquisa de marketing  $\Rightarrow$  é um dos mais importantes subsistemas do SIM. Ela é uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados relativos a problemas ou oportunidades e pode ser realizada de forma constante (painéis) ou para resolver um problema específico (*ad hoc*). Dada a complexidade do mercado global, a pesquisa de marketing consistente é crítica para as decisões mercadológicas. Eliminar a fase de pesquisa do processo de decisão de marketing internacional pode, freqüentemente, ser um erro de alto custo. A maioria de tropeços culturais, por exemplo, decorre de pesquisa de marketing inadequada. A pesquisa de marketing orienta a empresa na tomada de

melhores decisões que reconheçam as similaridades e as diferenças dentro de um país.

## **2.2 Planejamento**

Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. Nesse caso, as atividades são do tipo “apagar incêndio” (Las Casas, 1999).

Frezatti (2000) afirma que o planejamento (empresarial) se constitui em uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro do universo dos negócios, mormente no ambiente turbulento em que as empresas vivem. Em alguns casos, o desafio da globalização e mesmo a necessidade tática de adaptação ao mercado se apresentam com tal frequência que fica muito difícil entender o gerenciamento de um negócio sem um instrumental que permita aos gestores o adequado balizamento.

Assim, planejamento é o processo de tomada de decisão antecipada. Isto é feito mediante análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, utilizando um processo capaz de integrar e articular os diversos aspectos e fatores do ambiente e da empresa. Esse processo pressupõe interações dos diversos setores empresariais ao longo do tempo. Em parcela ponderável de organizações, o planejamento é realizado de modo formalizado, integrando-se às rotinas existentes. Dos conceitos existentes na literatura, adota-se o de Mintzberg (1994, p.104): “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”.

### **2.2.1 Princípios do Planejamento**

Para Oliveira (1999, p.35), “o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização

sejam os esperados”. Os princípios são separados em princípios gerais e específicos.

É fundamental o executivo estar atento aos princípios do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório, inerente ao planejamento da empresa.

#### 2.2.1.1 Princípios Gerais

Os princípios gerais de Oliveira (1999) são os seguintes:

- O princípio da contribuição aos objetivos. Segundo ele, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa (hierarquizando os objetivos);
- O princípio da procedência do planejamento, que corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia e sistemas); e
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar melhorar os resultados eliminar as deficiências.

#### 2.2.1.2 Princípios Específicos

Ackoff (1974) apresenta quatro princípios específicos de planejamento:

- Planejamento participativo  $\Rightarrow$  O seu principal benefício não é o produto que possui (o plano), mas o processo envolvido.
- Planejamento coordenado  $\Rightarrow$  Tem por objetivo projetar todos os aspectos envolvidos de forma que atuem interdependentemente.
- Planejamento integrado  $\Rightarrow$  Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.

- Planejamento permanente  $\Rightarrow$  Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém, com o tempo, seu valor.

### **2.2.2 Tipos de Planejamento**

Há três níveis fundamentais de planejamento: o estratégico, o tático e operacional. Esses níveis, de forma genérica, podem-se relacionar aos níveis hierárquicos de uma organização. As decisões do planejamento estratégico são tomadas no nível estratégico, de responsabilidade da alta gerência da empresa, as do planejamento tático no nível tático, pela média gerência, e as decisões do planejamento operacional são tomadas no nível operacional, pela baixa gerência (Oliveira, 1999).

#### **2.2.2.1 Planejamento Estratégico (PE)**

O planejamento estratégico refere-se ao tipo de planejamento que envolve toda a organização. Portanto: "Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades" (Kotler e Bloom, 1988, p.62).

De acordo com a definição de Kotler (1998), planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e objetivos perseguidos. Este aspecto da definição revela um importante componente da estratégia, uma vez que o administrador deve procurar, nas mudanças, a chave para seu sucesso, considerando-se determinado nível de recursos. Hoje, uma empresa sintonizada com seu mercado necessita atuar de forma diferente de uma empresa de tempos atrás (Las Casas, 1999).

Para Ambrósio (1999), o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para que esses objetivos possam ser alcançados e na definição de fontes de recursos. Tratando de questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo, Ambrósio afirma que definidas tais questões, é preciso elaborar o plano estratégico que manterá coerência com essas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico é materializado sob a forma de um documento chamado plano estratégico.

Conforme Almeida (2001, p.14) o PE “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)” . As idéias são ordenadas em ações, que são a efetivação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. As técnicas não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado.

Em resumo, o processo de planejamento estratégico começa com a análise dos ambientes interno e externo da organização, que é usado para determinar suas forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas, e envolve a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, da estratégia corporativa, das metas e dos objetivos de todas as áreas funcionais da empresa, das estratégias de cada área, e, finalmente, dos planos funcionais, um dos quais é o plano de marketing.

#### 2.2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático envolve uma unidade da organização, que pode ser um departamento ou uma divisão. Nele, o planejador se preocupa com a interpretação do planejamento estratégico, trazendo-o para mais perto da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento ou divisão, são os chamados planos táticos. Eles, de um modo geral, são traduzidos em planos também de marketing, financeiros, de produção e de recursos humanos, dentre outros. Costumam concentrar-se no médio prazo,

qualificação que também depende de vários fatores como as características do negócio, do mercado e da organização (Oliveira, 1999).

#### 2.2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional tem em conta o curto prazo. Ele é gerado a partir do planejamento tático, o qual, como já vimos, é gerado a partir do planejamento estratégico. O planejamento operacional materializa-se em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos. Os planos operacionais cuidam da rotina para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e operações determinadas pela organização (Oliveira, 1999).

#### 2.2.3 Interação do Planejamento Estratégico com o Planejamento de Marketing

Como já se apontou, o planejamento de marketing tem a dupla característica de estratégico e tático. O estratégico preocupa-se predominantemente com o longo prazo, enquanto o de marketing deve ser feito para prazos mais curtos, geralmente de um ano.

O planejamento estratégico tem, necessariamente, que tratar da empresa como um todo (incluindo as funções Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos), ajustando-a ao meio ambiente. No entanto, é natural que, de acordo com as circunstâncias ambientais, uma ou mais funções empresariais tendam a se hipertrofiar. Assim, quando a dificuldade do desenvolvimento de uma organização se relaciona fundamentalmente com a falta de demanda, a função Marketing tende a se sobressair em relação às demais. Além disso, a natureza globalizante de Marketing tende a torná-lo hegemônico.

No entanto, a ordenação ideal do processo de planejamento pressupõe que o plano estratégico, ainda que fortemente influenciado pela mentalidade de Marketing, seja feito antes do plano de Marketing, fornecendo premissas para este último.

## 2.3 Plano de Marketing

O planejamento de marketing é a técnica que permite a uma empresa decidir sobre qual é o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos empresariais (Westwood, 1996). A expressão “planejamento de marketing” é usada para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de deste.

Segundo Las Casas (1999), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing – *marketing mix* – em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado que em conjunto com os outros planos táticos forma o plano estratégico. O plano de marketing é, portanto, um plano que faz parte do planejamento estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo. Por isso, o planejador de marketing não deve elaborar seu plano sem considerar as demais partes e funções da empresa.

O que torna o plano de marketing tão importante é o seu papel de manter cada empregado concentrado nas metas, objetivos, atividades e resultados específicos que fazem diferença para o futuro da organização

Um plano de marketing é o ponto alto do processo de decisão de aproveitar uma oportunidade oferecida pelo mercado. Ele congrega todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto, o qual existe para atender às necessidades específicas dos consumidores. Em síntese, o plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da empresa no mercado.

### 2.3.1 As Várias Configurações do Plano de Marketing

Para Ambrósio (1999), os planos de marketing variam muito em conteúdo e metodologia, recebendo diversas denominações, como plano anual de marketing, plano de negócios, plano comercial, plano operacional de marketing ou plano de ação de marketing.

Nickels e Wood (1999, p.32) afirmam que

“um plano de marketing é um documento detalhado que descreve (1) o mercado-alvo, (2) as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, (3) as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessária para atingir tais metas e (4) o retorno esperado para a organização”.

Na visão de Kotler e Armstrong (2000, p.30), “o planejamento de marketing implica decidir que estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais”. É necessário um plano detalhado de marketing para cada negócio, produção ou marca, e que contenha o seguinte conteúdo:

- **Resumo executivo:** que apresenta uma visão do plano proposto.
- **Situação corrente do marketing:** que mostra dados relevantes sobre o mercado, produto, concorrentes e distribuição.
- **Análise das ameaças e oportunidades:** que identifica as principais ameaças e oportunidades que possam causar impacto no produto.
- **Objetivos e questões:** definem os objetivos da empresa para o produto nas áreas de venda, participação no mercado e lucro, e as questões que afetarão esses objetivos.
- **Estratégia de marketing:** que apresenta a ampla abordagem de marketing que será usada para os objetivos do plano a serem atingidos.
- **Programas de ação:** que especifica o que será feito, quando e por quem será executado e quanto custará.
- **Orçamentos:** uma projeção de lucros e perdas prevendo os resultados financeiros esperados.



- Controle: que indica como a execução do plano será acompanhada de perto.

Segundo a metodologia de Skacel (1976), há seis etapas para o desenvolvimento de um plano de marketing:

- Preparar um plano, um *fact base*.
- Listar problemas e oportunidades.
- Mencionar objetivos específicos.
- Desenvolver estratégias.
- Estabelecer orçamentos.
- Projetar vendas e lucros.

A metodologia desenvolvida por Westwood (1996) é a seguinte:

- Estabelecer objetivos corporativos.
- Realizar pesquisa de marketing externa.
- Realizar pesquisa de marketing interna
- Realizar uma análise de PFOA – potencialidades e fragilidades conforme se relacionem às nossas oportunidades e ameaças no mercado.
- Estabelecer objetivos de marketing e estimar os resultados esperados.
- Desenvolver estratégias de marketing e planos de ação.
- Definir programas que incluam planos de comunicação.
- Elaborar orçamentos.
- Escrever o plano.
- Comunicar o plano.
- Usar um sistema de controle.
- Rever e atualizar o plano.

O formato de plano de marketing, sugerido por Ambrósio (1999), é composto de quatro partes fundamentais:

Parte I Oportunidade (situação e objetivos).

Parte II Marketing estratégico (consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento do produto).

Parte III Marketing tático (o marketing mix como modelo de planejamento tático).

#### Parte IV Ação e controle (resultados financeiros, análise de equilíbrio e programação)

Embora o formato ideal de plano de marketing dependa das características individuais de cada empresa e das peculiaridades de seus negócios, este trabalho destaca o modelo de plano desenvolvido por Ambrósio (1999), fruto de pesquisa e aplicação bem-sucedida de variados estilos de planos de marketing em diversas empresas multinacionais. Esse modelo foi empregado inúmeras vezes para o lançamento de novos produtos duráveis e não duráveis, tangíveis e intangíveis, de consumo e industriais.

Em resumo, as empresas adotam muitas abordagens de planejamento diferentes, com planos redigidos para as unidades estratégicas de negócios (UEN), para linha de produtos, para marcas/produtos individuais ou para mercados específicos.

Conforme visto anteriormente, há vários tipos de formatação possíveis para um plano de marketing, mas há elementos comuns. Esses elementos essenciais, são:

- Determinação de situações favoráveis e desfavoráveis com base em dados externo (análise Ambiental);
- Análise de pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e comparando a empresa com os concorrentes.
- Determinação de pressuposições acerca do que poderá ocorrer.
- Determinação de objetivos e metas de marketing.
- Escolha da estratégia de marketing e de orçamento.
- Implementação de marketing.
- Projeção de lucros e perdas.
- Avaliação e Controle.

Em síntese, a estrutura de um plano de marketing típico deve incluir análise dos ambientes interno e externo da empresa e dos consumidores, análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, uma declaração de suas metas e objetivos de marketing, um roteiro de como o plano será executado e uma explanação de como ele será avaliado e controlado.

### 2.3.2 Elementos da Estrutura do Plano de Marketing Típico

Ambrósio (1999) sugere, na elaboração da estrutura do plano de marketing, que a estrutura seja abrangente (para que nenhuma informação seja omitida), flexível o suficiente (para ser modificada e ajustada às necessidades de planejamento da empresa) e que flua de maneira lógica. Na seqüência, apresentam-se os elementos que compõem a estrutura do plano de marketing típico.

#### 2.3.2.1 Sumário

O sumário é uma sinopse do plano de marketing global, cobrindo os pontos principais da estratégia de marketing e sua execução. Seu propósito é fornecer uma visão geral do plano, de maneira que o leitor possa identificar os principais problemas ou preocupações relacionados a seu papel no processo de planejamento. Inclui as projeções de vendas, custo e medidas de avaliação do desempenho (Ambrósio, 1999).

#### 2.3.2.2 Análise ambiental

Para Nickels e Wood (1999), o ambiente de marketing consiste em todos os fatores internos e externos que influenciam direta ou indiretamente o sucesso da empresa. O ambiente interno consiste no conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa, e que podem influenciar o seu sucesso. Nesse ambiente, incluem-se empregados, acionistas e parceiros. O ambiente externo é o conjunto de fatores fora da cadeia de valores da empresa (ambiente competitivo, econômico, tecnológico, político e social) que podem influenciar o seu sucesso.

O processo de desenvolvimento de um plano de marketing inicia-se examinando os principais elementos da análise ambiental e mostrando como os dados ambientais podem ser estruturados para orientar a formulação das estratégias de marketing.

Nunca antes, em toda a história, as mudanças foram tão rápidas ou tão intensas. A única forma, pela qual as empresas devem manter-se à frente de tais mudanças, é utilizando a busca e análise ambiental. À medida que o ambiente de marketing se altera, as empresas podem utilizar esse processo para monitorar e decifrar as mudanças de maneira constante.

O ambiente de marketing de uma empresa consiste em atores e forças externas ao marketing que afetam a capacidade de administrá-lo, de desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com seus clientes-alvos. Kotler (1998) afirma que o ambiente de marketing tanto oferece oportunidades quanto ameaças, e as empresas bem-sucedidas sabem que são vitais a observação e adaptações constantes às mudanças do ambiente.

Kotler e Armstrong (2000) dividem o ambiente de marketing em micro e macroambiente. O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes – a própria empresa – sua estrutura de departamentos e gerências, os fornecedores, as empresas do canal de distribuição, tipos de mercados clientes para os quais a empresa pode vender – consumidores, produtores, revendedores, mercados governamental e internacional; os concorrentes e os públicos – público financeiro, mídia, governo, órgãos de defesa do consumidor e os públicos locais, gerais e internos.

O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Quanto à análise do macroambiente, Kotler (1998) caracteriza:

Ambiente demográfico ⇒ A população é um fator de grande relevância para os profissionais de marketing, pois as pessoas representam os mercados. Há interesses no tamanho e na taxa de crescimento da população, distribuição etária, composto étnico, níveis educacionais, padrões de moradia, além de características e movimentos regionais.

Ambiente econômico ⇒ Aqui o fator de maior relevância é o poder de compra, e este depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de créditos. É importante a observação das principais

tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo. A economia mundial está-se tornando cada vez mais interligada e, virtualmente, nenhum país que tenha um padrão de vida sempre mais elevado é independente dos acontecimentos econômicos no restante do mundo.

Ambiente natural  $\Rightarrow$  as questões de maior importância são: escassez de matérias-primas, custo de energia, níveis crescentes de poluição e mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental.

Ambiente tecnológico  $\Rightarrow$  Os especialistas em marketing devem estar atentos a tendências tecnológicas como aceleração do ritmo da mudança tecnológica, oportunidades de inovação, variação dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e crescimento da legislação sobre as mudanças tecnológicas.

Ambiente político e legal  $\Rightarrow$  Decisões de marketing são afetadas por modificações do ambiente político e legal. Este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam organizações e indivíduos em sociedade. Quando fazem negócios além das fronteiras nacionais, as empresas exportadoras com frequência enfrentam barreiras políticas e legais. Isso ocorre pelo fato de as políticas e leis governamentais serem muito diferentes de país para país. Na maioria dos casos, uma empresa estrangeira deve aceitar as políticas e leis de determinado país, uma vez que estão, com bastante frequência, fora de seu controle.

Ambiente sociocultural  $\Rightarrow$  A sociedade na qual as pessoas vivem exerce grande influência sobre suas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem uma visão de mundo que configura seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo. A cultura é parte intrínseca do ambiente de marketing global. A diversidade cultural apresenta uma imensa riqueza. As culturas “estrangeiras” podem oferecer um campo fértil para idéias de novos produtos.

### 2.3.2.3 Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças

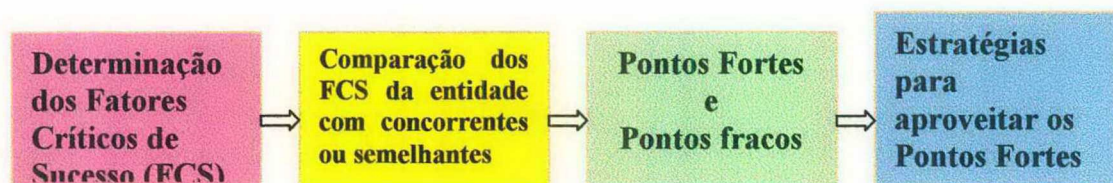
Uma das metodologias mais empregadas para identificação das estratégias a executar é a análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Na elaboração de estratégia empresarial é a análise interna que procura determinar os fatores de sucesso (pontos fortes e fracos) da empresa diante da concorrência, assim como determinar as suas vantagens competitivas.

Para Almeida (2001), os fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.

Nesse passo, procura-se comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos (Almeida, 2001). Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser usada para reduzi-los. Exemplo de ponto fraco: o fornecimento de matérias-primas está concentrada em poucos fornecedores, os quais, além de bem estruturados, são conscientes do seu poder oligopolístico. Exemplo de ponto forte: a empresa tem imagem institucional sólida e com grande confiabilidade.

**Figura n.º 3 - Passos para a Análise dos Aspectos Internos**



Fonte: Almeida (2001 p.18)



Conforme visto no item 2.3.2.2, o ambiente consiste em todos os fatores ou variáveis que influenciam o desempenho da entidade. “A análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças” (Almeida, 2001, p.18).

Ameaças são as situações do ambiente que colocam uma organização em risco, criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não serem evitadas, desde que conhecida em tempo hábil. Exemplo de ameaça: entrada de novos concorrentes externos por abertura de mercado.

A organização empresarial pode aumentar a sua competitividade, favorecer a sua ação estratégica, mediante as oportunidades que as situações do ambiente proporcionam. Exemplo de oportunidade: crescimento do mercado potencial por causa do aumento de renda.

Existe uma grande quantidade de abordagens sobre como se desenvolver uma análise externa. Entretanto, uma das mais felizes é a desenvolvida por Porter (1986), que procura focar os elementos estruturais presentes em uma determinada indústria.

Estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, as expectativas de situações almejadas pela empresa, os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa, o que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação, como e onde alocar recursos.

#### 2.3.2.4 Missões, Metas e Objetivos

As missões, metas e objetivos orientam os estágios seguintes do processo de planejamento de estratégico.

##### 2.3.2.4.1 Missão

Entender a missão da organização ajuda a assegurar metas e objetivos de marketing. A declaração de missão é clara concisa e explica a razão de ser

da organização. Formalmente, identifica o que a empresa pretende fazer e sua filosofia operacional básica. Não deve ser mantida em segredo mas, ao contrário, deve ser comunicado a todos consumidores, funcionários, investidores e sociedade em geral. Deve ser a parte do plano estratégico menos sujeito a mudança. Para Ferrell et al. (2000) ela deve responder a cinco perguntas básicas sobre a empresa:

- Quem somos?
- Quem são nossos clientes, e o que eles valorizam?
- O que nossa organização pretende fazer?
- O que torna uma organização única?
- Que impressão desejamos que os públicos-chaves tenham de nós?

#### 2.3.2.4.2 Objetivos

Os objetivos indicam a direção que a empresa está tentando seguir e o conjunto de prioridades que usará para avaliar alternativas e tomar decisões. Ao desenvolver objetivos para o plano de marketing, elas devem ser atingíveis, realistas, internamente consistentes, ser abrangentes e ajudar a identificar os papéis de todas as partes da organização. Ambrósio (1999) afirma que um objetivo é algo que se quer alcançar em um determinado período e que pode tomar diversas formas, como volume físico de vendas, volume financeiro, lucro, percentual de participação de mercado etc.

Os objetivos de marketing serão o parâmetro utilizado para avaliar os resultados do plano de marketing. Ambrósio (1999) recomenda escrever os objetivos ao final do processo de elaboração do plano, porque ao longo do seu desenvolvimento podem-se identificar circunstâncias que justifiquem ajustes nos números, evitando perda de tempo.

#### 2.3.2.4.3 Metas

As metas fornecem indicadores específicos e quantitativos que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao atendimento dos objetivos



de marketing. Elas são medidas de sucesso do plano de marketing. Na visão de Ambrósio (1999 p.31), elas “são parte de um objetivo, tanto em termos da tarefa em si quanto do prazo de realização.”

#### 2.3.2.5 Decisões Estratégicas de Marketing

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões com relação aos elementos produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer às necessidades, desejos e expectativas dos consumidores desse mercado.

Esta parte do plano explora vários assuntos que precisam ser considerados na seleção da estratégia de marketing. Em razão de a estratégia de marketing ter o papel de colocar a empresa em situação ótima a respeito das necessidades e desejos dos consumidores, primeiramente serão consideradas as decisões relacionadas aos mercados-alvos é a segmentação de mercado. As informações necessárias para tomar essas decisões devem proceder da análise ambiental (item 2.3.2.2) e do comportamento do consumidor Pessoal e Organizacional (item 2.1.1).

##### 2.3.2.5.1 A Segmentação de Mercado

As empresas não podem ser todas as coisas para todas as pessoas. O marketing de massa é o processo pelo qual se usa uma estratégia para vender produtos padronizados e fabricados em massa para todos os consumidores (Weinstein, 1995). Essa abordagem única foi utilizada no passado pela Ford (Modelo T), Procter&Gamble e outros para vender grandes quantidades dos produtos que fabricavam.

Ao longo do tempo, o marketing de massa cedeu lugar ao marketing de segmento, processo de selecionar grupos de clientes dentro de um mercado maior e desenvolver produtos e programas de marketing voltados para suas necessidades e desejos específicos.

Para Kotler (1998), a segmentação de mercado não é nada mais do que um esforço para o aumento da exatidão de alvo de uma empresa, podendo ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Esses níveis teriam surgido em virtude da pulverização do mercado, que teria tornado o marketing de massa (no qual o vendedor se empenha na produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os compradores) mais difícil.

O “nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas” (Kotler, 1998, p.226). Os nichos podem ser identificados pela divisão de um segmento em subsegmentos ou mediante a definição de um grupo constituído por um conjunto diferente de características que pode buscar uma combinação especial de benefícios. Em síntese, o marketing de nicho foca os esforços de marketing em segmento pequeno e bem definido, com um conjunto de necessidades específicas.

Marketing individual é também conhecido como marketing *customizado*, sob medida ou um a um, no qual os programas de marketing são feitos sob medida para cada organização ou consumidor individual no mercado. Essa abordagem é comum em marketing *business-to-business*. Esse tipo de marketing é usado menos frequentemente em marketing de bens de consumo. O marketing individualizado utiliza os recursos do computador, cada vez mais baratos, para definir/contratar/persuadir/vender/desenvolver um relacionamento rentável com os clientes potenciais e existentes cujo nome, endereço e outras características armazenadas em um banco de dados, a empresa conhece. Ele redefine constantemente o mercado em termos do comportamento do consumidor e seleciona apenas os indivíduos mais adequados para receber a mensagem do produto ou serviço que leva a venda.

#### A) Benefícios oferecidos pela segmentação de mercado

Conforme Nickels e Wood (1999), a segmentação de mercado oferece quatro benefícios: oportunidade para construir e fortalecer relacionamentos de



longo prazo com clientes-chaves, maior eficiência e eficácia do marketing, melhor compreensão do ambiente competitivo de marketing, e resposta mais rápida às necessidades em mutação dos consumidores.

Para Weinstein (1995), existem também quatro benefícios principais oriundos da análise e estratégia de segmentação de mercado: projetar produtos que atendam eficazmente às necessidades do mercado, elaborar estratégias promocionais eficazes e de baixo custo; avaliar a concorrência (especialmente a posição de mercado da empresa) e prover *insights* nas estratégias de marketing atuais.

## B) Procedimento de segmentação de mercado

De acordo com Nickels e Wood (1999), o processo de segmentação consiste em quatro passos: definir os mercados a serem segmentados, identificar e aplicar as variáveis de segmentação, avaliar os segmentos e selecionar os que se deseja conquistar. Aí então vem a seleção de mercado-alvo e o posicionamento, iniciando o estágio de decisões relacionadas a produto, preço, administração de canal e comunicação integrada de marketing, conforme mostrado na Figura n.º 4.

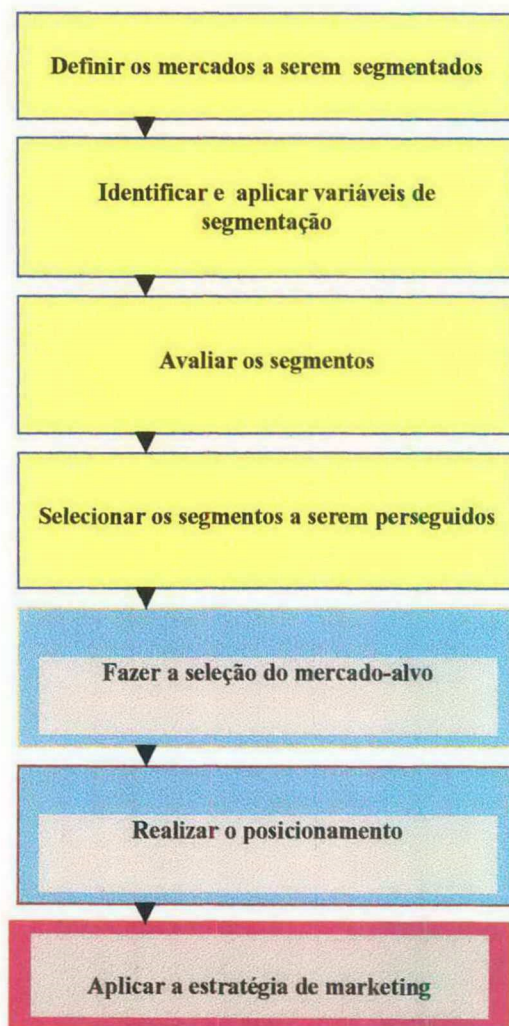
Passo 1: Definir o mercado a ser segmentado: antes de segmentá-lo é preciso defini-lo em termos gerais, como um todo. Isso ajuda a estreitá-lo mediante a eliminação de grupos inadequados ou indesejáveis. É preciso decidir se o interesse é no mercado consumidor ou organizacional, no internacional ou nacional ou ainda no regional, e assim por diante.

Passo 2: Identificar e aplicar variáveis de segmentação: o objetivo é que as pessoas ou organizações em cada segmento sejam semelhantes umas às outras e, ao mesmo tempo, diferentes das de outros segmentos. Uma variável pode ser suficiente, embora os profissionais de marketing, muitas vezes, utilizem duas ou mais, em série, para definir os segmentos da forma mais precisa possível. As principais variáveis para segmentação de mercado estão no item

Passo 3: Avaliar os segmentos: nos passos anteriores, definiu-se o mercado geral e aplicaram-se as variáveis de segmentação apropriadas. Agora, devem ser avaliados os segmentos que foram identificados. Dependendo do mercado e do produto, é possível usar um ou mais dos seguintes critérios para avaliar os segmentos: vendas e lucros potenciais, potencial de crescimento, potencial de retenção, custo potencial de marketing e riscos potenciais.

Passo 4: Selecionar os segmentos: descartar aqueles que não contêm clientes potenciais e selecionar os que se deseja perseguir. Como pode não existir recursos ou tempo para vender para todos os segmentos atraentes, pode ser desejável colocar os segmentos em ordens de prioridade.

**Figura n.º 4 - Segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento**



Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999, p.143)



Outro ponto importante é afirmação de Nickels e Wood (1999, p.140), para quem:

“..a segmentação de mercado é uma jornada que nunca termina. Os mercados são dinâmicos, o que significa que eles estão sujeitos a mudanças a qualquer momento. O mercado inteiro pode mudar; os segmentos podem crescer, encolher ou evoluir, e as necessidades das pessoas e organizações dentro dos segmentos podem mudar.”

### C) Bases para segmentação de mercados consumidores

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia de segmentação é a seleção da base ou das bases mais adequadas nas quais segmentar o mercado.

Alguns pesquisadores formam segmentos, analisando características geográficas, demográficas, psicológicas, socioculturais, relacionadas com o uso, com as situações de uso, dos benefícios desejados e formas híbridas de segmentação como os perfis demográficos/psicográficos, geodemográficos e valores e estilos de vida do consumidor. Posteriormente, examinam se esses segmentos de consumidores têm necessidades ou respostas diferentes de produto.

As variáveis de segmentação mais importantes são as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, podendo ser usadas separadamente ou em combinação.

Segundo Kotler (1998), na segmentação geográfica, o mercado é dividido em unidades como países, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode operar em uma, algumas ou em todas essas áreas. A teoria subjacente a essa estratégia é que as pessoas que moram na mesma área compartilham algumas necessidades e desejos similares os quais diferem das necessidades e desejos de pessoas que moram em outras áreas.

Na segmentação demográfica, são usadas variáveis como idade, tamanho e ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, religião, educação, raça, nacionalidade e classe social. A demografia refere-se às estatísticas vitais e mensuráveis da população, e ajuda a localizar um mercado-alvo, enquanto as características psicológicas e socioculturais tratam de descrever como seus membros pensam e sentem. A informação demográfica é o modo mais acessível e eficiente em termos de custos para se identificar um mercado-alvo.

A segmentação psicológica/psicográfica refere-se às qualidades interiores ou intrínsecas do consumidor individual.

A segmentação sociocultural oferece mais bases para a segmentação de mercado, por exemplo, ciclo de vida da família, classe social, cultura, subcultura e intercultura.

A segmentação relacionada com o uso é uma forma eficaz e extremamente popular de segmentação, categoriza os consumidores em termos de produto, serviço ou características de uso de marca como taxa de uso, *status* de conscientização e grau de lealdade à marca.

Na segmentação por uso-situação, as empresas reconhecem que a ocasião ou a situação normalmente determina o que os consumidores irão comprar ou consumir. Por essa razão, elas muitas vezes se concentram na situação de uso como uma variável de segmentação.

#### D) Adoção de Estratégias de Segmentação

O processo de segmentação do mercado está terminado, uma vez que tenham sido selecionados e colocados em ordem de prioridade os segmentos com os quais se irá trabalhar. A empresa deve decidir a quais e a quantos segmentos deve atender, escolhendo o seu mercado-alvo. Kotler (1998) identifica cinco padrões/estratégias de seleção de mercado-alvo:

1º Concentração em Segmento Único ou Marketing Concentrado: a empresa seleciona um único mercado. Em virtude desse marketing concentrado, a empresa alcança forte posição de mercado no segmento em que possui mais conhecimento das necessidades, desejos e expectativas, desfrutando de



economia de escala por meio da especialização em produção, distribuição e promoção. É importante que o segmento escolhido deve ter potencial suficiente para fazer com que os esforços valham a pena. As empresas novas e pequenas, em especial, preferem o marketing concentrado.

2º Especialização Seletiva: a empresa escolhe alguns segmentos atraentes e apropriados de acordo com seus recursos e objetivos.

3º Especialização por Produto: há a concentração da empresa na produção de um produto vendido a vários segmentos.

4º Especialização por Mercado ou Marketing *Customizado*: a empresa atende a muitas necessidades de um grupo específico de consumidores. Os programas de marketing são feitos sob medida para cada organização ou consumidor individual no mercado. Também conhecido como marketing individualizado ou um a um, cada consumidor real ou potencial é um segmento de mercado. Deve-se ajustar o composto mercadológico para cada indivíduo selecionado.

5º Cobertura Ampla de Mercado: a empresa procura atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que necessitam. Essa estratégia é utilizada por grandes empresas que são capazes de cobrir um grande mercado de duas maneiras: por marketing indiferenciado e diferenciado.

De acordo com Kotler (1998), no marketing indiferenciado a empresa ignora as diferenças de segmentos de mercado, enfocando as necessidades dos compradores ao invés das diferenças existentes entre eles. Uma única estratégia de marketing é utilizada para atingir todo o mercado. Engel et al (2000) afirmam que o problema desta estratégia é que geralmente fica difícil a empresa manter a posição de mercado se as necessidades dos compradores são variadas e eles têm rendimentos que permitem estas variações em suas compras.

Já no marketing diferenciado, Kotler (1998) afirma que a empresa atua em vários segmentos de mercado, desenvolvendo programas de marketing distintos para cada segmento. Estratégias de marketing distintas são concebidas para cada um dos segmentos que se deseja alcançar. Para Schiffman e Kanuk (2000) o marketing diferenciado é uma estratégia altamente

adequada a empresas financeiramente fortes que estejam bem estabelecidas em uma categoria de produto e que sejam competitivas.

#### 2.3.2.5.2 Desenvolvimento do Composto de Marketing ou do Marketing Mix

Uma forma bastante difundida e hoje trivial de se analisar a função marketing de uma empresa é a análise do composto de marketing, formado pelos 4 pês – Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição, proposta por Jerome McCarthy, da Universidade de Michigan, EUA, no final da década de 1950 e início da de 60 (Ambrósio, 1999). Muitos autores têm procurado mudar a base do composto de marketing. Por exemplo, Lauterborn procurou desenvolver uma nova forma de classificação, enfatizando o ponto de vista do consumidor. Nessa proposta, os quatros pês seriam mudados para 4 cês: Consumidor, Custo, Conveniência e Comunicação. Apesar de todos os esforços existentes para novas propostas que visam a substituir o composto mercadológico tradicional, não há mudanças radicais. O que está mudando é a forma operacional do desenvolvimento das diversas variáveis, em virtude do ambiente de atuação das empresas (Nickels e Wood, 1999).

Em suma, a determinação do marketing mix é essencial no planejamento de marketing. Apesar da existência de abordagens mais recentes, envolvendo uma quantidade maior de pês, a análise será concentrada nos quatros pês básicos.

##### A) Estratégia/Decisões de Produto:

Levitt (1983) define um produto como um conjunto de atributos físicos, serviços e simbolismos que contribuem com o aumento da satisfação de seu usuário ou comprador. Na concepção de Kotler (1998 p.383), “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. É o objeto principal de troca que pode ser oferecido num mercado para pessoas físicas ou jurídicas.



### A 1) Classificação dos produtos:

Ao desenvolver estratégia de marketing para seu produto a empresa classifica-o, com base nos tipos de consumidores que o usa - produtos de consumo (para consumo pessoal) e produtos industriais (são comprados para serem processados ou usados na condução de um negócio) (Kotler e Armstrong, 2000).

Os produtos de consumo são classificados com base nos hábitos de compra dos consumidores. Podem ser de conveniência (os consumidores compram com frequência, de baixo valor e com um mínimo de comparação), de comparação (comprados com menos frequência e seus atributos são comparados), de especialidade (produtos de características únicas e seus consumidores não medem esforços para adquiri-los) e produtos Não-Procurados (são inovações que o consumidor não conhece) (Las Casas, 1998). Os produtos industriais são classificados de acordo com seu custo e a maneira como entram no processo de produção. Para Kotler e Armstrong (2000) há três grupos de produtos industriais: materiais e peças (incluem matérias-primas, materiais e peças manufaturas), itens de capital (incluem instalações e equipamentos acessórios) e suprimentos e serviços (incluem suprimentos operacionais e itens para conserto e manutenção).

### A 2) Cinco Níveis de um Produto

Conforme sugere Kotler (1998), a empresa deve considerar cinco níveis de produto no momento de planejar sua oferta no mercado. O primeiro nível, e mais fundamental, é o benefício-núcleo, que corresponde ao serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando.

No segundo nível, há a transformação, pela empresa, do benefício-núcleo em um produto básico. Conforme Las Casas (1997, p. 168), "O produto básico, em certo sentido, é o mínimo que se pode esperar de uma oferta. É o produto essencial, sem características e benefícios adicionais."

No terceiro nível, existe o produto esperado que pode ser definido como um conjunto de atributos e condições que os compradores esperam e concordam no momento da compra desse dado produto.

No quarto nível, um produto ampliado, que atenda aos desejos e expectativas dos consumidores, é preparado pela empresa. Las Casas (1997) afirma que o produto ampliado é composto por benefícios extras somados ao produto que fazem parte de uma compra.

No quinto e último nível, está o produto potencial. Esse abrange as ampliações e transformações que determinado produto deverá sofrer no futuro.

### A 3) Componentes de um Produto

O produto compreende diferentes aspectos, tais como marca, *design*, embalagem, qualidade, características e opções, linha de produtos, garantias, assistência técnica, serviços complementares e outros. Estes elementos que compõem o produto são importantes determinantes decisórios para a sua colocação no mercado.

#### A 3.1) Marca

Na análise do produto, é muito importante fazer menção à marca. Kotler (1998, p.393) define marca como: “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.”

Assim, marca é o signo que identifica o produto ou serviço, facilitando a opção do consumidor e a divulgação em qualquer mídia. Pode ser representado por nomes de fantasia, *slogans*, monogramas, logotipos, figuras, escudos, estampas, combinações e disposições de cores, formas dos produtos e embalagens.

A seleção de nomes com características essenciais para construir a marca de um produto é um exercício complexo. A simplicidade e sonoridade



dos mesmos são parcelas que podem contribuir para o sucesso da marca. Após sua definição, deve-se agregar valores, para que a marca não seja apenas signo verbal. O nome escolhido deve-se relacionar ao negócio da empresa, ser único e universal.

A marca funciona como uma proteção dos negócios da empresa e do país. Na exportação, ela não só identifica o país, a identidade corporativa e os valores tangíveis e intangíveis, mas torna inconfundíveis as empresas detentoras de produtos e serviços de qualidade. Portanto, a marca é determinante no projeto de crescimento da empresa e inserção no comércio internacional. Analistas de marketing afirmam que o mercado confere a elas avaliação de caráter incomensurável, muitas vezes, superior aos valores patrimoniais da própria empresa.

### A 3.2) *Design*

A globalização acelerada é fenômeno que torna o *design* componente estratégico para as empresas. Com a qualidade e o preço, confere ele aos produtos linguagem própria, reflete os traços culturais do país e diferencia-se no mercado concorrido e diversificado. A sofisticação no desenho agrega valor e competitividade.

Conforme o *International Council Design of Societies of Industrial Design* (ICSID), *design* industrial é uma atividade criativa, cujo objetivo é determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente, abrangendo as áreas de bens de consumo, de capital, máquinas e equipamentos, construção civil e ambiental.

O *design* gráfico é responsável pela elaboração de logotipos, imagens de corporações, sinalização, editoração, impressos, vídeos, *sítes* na Internet, grafismos, entre outros. O *design* é um elemento fundamental para agregar valor e criar identidades visuais para produtos, serviços e empresas, constituindo-se em última análise, na imagem das empresas no mercado.

### A 3.3) Embalagem

A embalagem é definida por Kotler (1998, p.406), como sendo “o conjunto de atividades de *design* e fabricação de um recipiente ou envoltório para um produto”. Mas, com o desenvolvimento do auto-serviço em vários setores, a embalagem passou a ter papel de extrema importância para a venda de produtos. Alguns autores chegam a dizer que ela é o vendedor silencioso ou invisível de uma empresa. Além de ser um invólucro protetor do produto, facilita a armazenagem, e também seu uso. São várias as suas funções e devem, até, proporcionar benefícios adicionais, como por exemplo: as conservas que são vendidas em potes os quais podem ser aproveitados posteriormente.

### A 4.4) Qualidade

O conceito de qualidade é, fundamentalmente, de uma grande diversidade de itens e abordagens. Diversos autores, como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Garvin, entre outros, focalizam basicamente a qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor. Para cumprir com essas expectativas, torna-se necessário definir, operacionalmente, as necessidades destes clientes, para que possam ser compreendidas por toda a empresa.

Todos os esforços realizados devem visar à satisfação do consumidor. Essas necessidades estão em contínuas mudanças e, para tal, é premente efetuar pesquisas de mercado que captem o que o mercado deseja.

Outro aspecto, que garante a qualidade, é a melhoria dos processos produtivos. A presença de problemas neles leva a produtos sem homogeneidade. Entretanto, mantendo-os sob controle, ocorre o contrário, e facilita-se a definição da qualidade do mesmo.

Em suma, a qualidade é determinada pelo consumidor, e não pelas outras áreas da empresa como engenharia, produção, marketing ou administração geral. De nada serve fabricar um produto de qualidade, que cumpra com os



requisitos de projeto, se ele não satisfaz a percepção das necessidades do consumidor. A qualidade, como referencial estratégico para as organizações, significa sobrevivência.

## B) Estratégia/Decisões de Preço

Preço é o valor de troca de um bem físico ou serviço. Em outras palavras, é o que se poderia dar em troca no mercado. Muitas decisões de compra são feitas com base nos preços dos produtos. “A maioria dos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitadas, porém recursos limitados” Las Casas (1997, p.192).

A alocação desses recursos, de forma eficiente, tornará melhor a satisfação dos indivíduos de uma sociedade. O comprador, portanto, de modo geral, somente comprará algum produto ou serviço se o preço justificar o nível de satisfação que poderá derivar de sua compra. Ou seja, ele confronta o que espera obter de uma empresa com aquilo que ele espera dar em troca. Ao comparar esses dois elementos, cada consumidor chega a um valor percebido para o produto. Assim, do ponto de vista do comprador, o valor é a razão entre os benefícios e o preço percebido. As empresas podem aumentar o valor percebido por meio do acréscimo de benefícios percebidos ou da diminuição do preço percebido.

Os preços para os mercadólogos são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio, constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Como um componente importante do composto de marketing, o preço pode desempenhar um papel-chave na estratégia de marketing de uma empresa. Quando ele está acima da média, pode criar uma imagem de prestígio, mas estando a baixo da média pode conotar uma boa oferta. Uma boa determinação de preços poderá conduzir uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que u'a má determinação poderá levá-la até mesmo à falência.

## B 1) Adaptação do Preço

Ao invés de estabelecerem um preço único, as empresas, geralmente, elaboram uma estrutura de preços que reflita variações na demanda geográfica e nos custos, exigências dos segmentos de mercado, etc. Kotler (1998) examina várias estratégias de adaptação de preço: preço geográfico, preço com desconto e concessões, preço promocional, preço diferenciado e preço de composto de produto.

1. Preço geográfico  $\Rightarrow$  Envolve a decisão da empresa no modo de estabelecer o preço de seus produtos para consumidores de diferentes localidades ou países. A empresa precisa decidir se deve ou não estabelecer preços mais altos para consumidores localizados mais distantes a fim de cobrir os custos mais elevados de transporte e o risco de perder dinheiro.

2. Descontos e concessões  $\Rightarrow$  Em época de baixa estação, grande parte das empresas modifica seu preço básico para recompensar consumidores que comprem grande volume, além de pagarem pontualmente.

- *Descontos para Pagamento a Vista:* redução de preço para os consumidores que pagam pontualmente suas faturas.
- Descontos por Quantidade: redução concedida a compradores que adquirem grandes quantidades.
- Descontos Funcionais: o fabricante oferece esse tipo de desconto para membros do canal de distribuição de seus produtos se estes exercerem certas funções como venda, armazenagem ou controle de estoque.
- Descontos Sazonais: redução de preço para os compradores que adquirem mercadorias ou contratam serviços fora de época.
- Concessões: são outros tipos de reduções de preço de lista. As concessões de troca possibilitam a aquisição de um novo bem ao consumidor, dando o antigo como entrada ou desconto. As promocionais são pagamentos ou reduções de preço para recompensar os revendedores pela participação em propagandas ou promoções de venda.



3. Preço promocional  $\Rightarrow$  As empresas usam técnicas de fixação de preços para estimular a compra antecipada. Existem vários tipos de preços promocionais, dentre eles:

- Preço isca: redução dos preços de marcas bem conhecidas por supermercados e lojas de departamento, no intuito de estimular a geração de tráfego.
- Preço de ocasião: são preços especiais estabelecidos pelos vendedores em determinadas épocas para atrair consumidores.
- Cupons de desconto: são distribuídos para os consumidores como incentivo para compra do produto de um fabricante em certo período de tempo.

4. Preço diferenciado  $\Rightarrow$  ocorre quando uma empresa vende um certo produto ou serviço por dois ou mais preços que não mostram diferença proporcional em custos.

5. Preço de composto de produto  $\Rightarrow$  Quando o produto faz parte de um composto, a empresa procura um conjunto de preços que possa aumentar o lucro do composto de produtos. Existem seis situações que o envolvem:

- Preço de Linha de Produtos: as empresas desenvolvem linhas de produtos, ao invés de produtos isolados. A adaptação de preços deve ter em conta as diferenças de custos entre as diversas versões, avaliação dos consumidores no que se refere às características e preços dos concorrentes.
- Preço de Característica Opcional: ocorre quando as empresas oferecem produtos ou características opcionais que acompanham o produto principal.
- Preço de Produto Cativo: ocorre com produtos que requerem o uso de produtos cativos, como lâminas de aparelhos de barba. Normalmente, os fabricantes desses produtos fixam preços baixos, permitindo margens maiores aos revendedores.
- Preço Composto: ocorre quando as empresas de serviços cobram uma taxa fixa mais uma taxa variável de uso.
- Preço de Subproduto: há subprodutos na fabricação de bens como alimentos, produtos de petróleo e produtos químicos. Se esses subprodutos tiverem valor para qualquer grupo de clientes, eles devem ser cobrados em

função do valor. A receita obtida pela venda dos mesmos facilitará para a empresa a diminuição do preço de seu produto principal, caso seja forçada pela concorrência.

- Preço de “Pacote”: ocorre quando os vendedores reúnem vários produtos, estabelecendo preço para o conjunto.

### C) Estratégia/Decisões de Comunicação/Promoção

A estratégia de comunicação/promoção é uma forma de construir pontes de união com os consumidores, parceiros de canais, empregados, acionistas e outros grupos de interesse, para que se torne possível fortalecer esses relacionamentos. Essa abordagem para construção de relacionamento é exemplificada por Nickels e Wood (1999, p. 320) na forma da comunicação integrada de marketing, que “é um processo interfuncional de estabelecimento e fortalecimento de relacionamentos lucrativos com clientes e outros grupos de interesse”.

Todas as mensagens de marketing são coordenadas objetivando a criação de uma imagem unificada para a organização e seus produtos. Incluem-se entre elas as mensagens comunicadas por meio da propaganda, propaganda subliminal, venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, mala direta, relações públicas, *displays* de lojas, *sites* na Internet e outros veículos de comunicação.

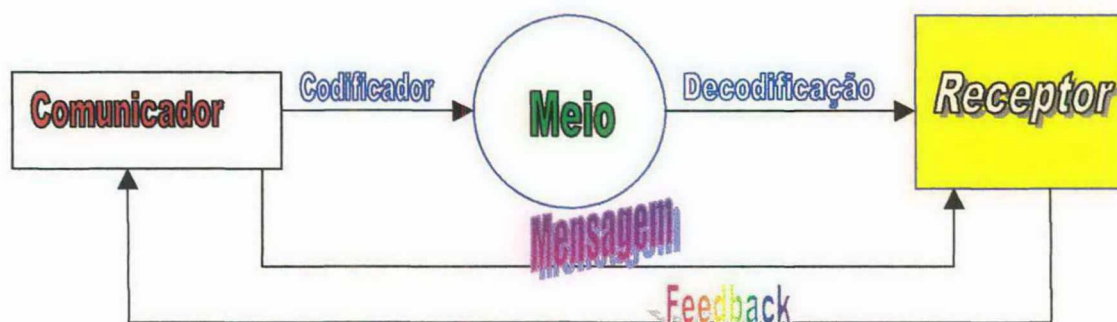
Para Nickels e Wood (1999, p. 320), a comunicação integrada de marketing (CIM) “é mais ampla do que a comunicação de marketing tradicional, pois é projetada para alcançar não apenas os clientes e parceiros de canal mas também os empregados e outros grupos de interesse que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da organização”. O objetivo da comunicação integrada é manter diálogo com clientes e outros grupos de interesse, para que seja possível responder a seus desejos e necessidades.

O processo tradicional de comunicação envolve um comunicador, uma mensagem e um receptor. O comunicador é o que tem algo a dizer. A



mensagem significa o que se tem a dizer e o receptor é o que recebe a mensagem. O modelo está ilustrado a seguir:

**Figura n.º 5 – Processo de Comunicação Tradicional**



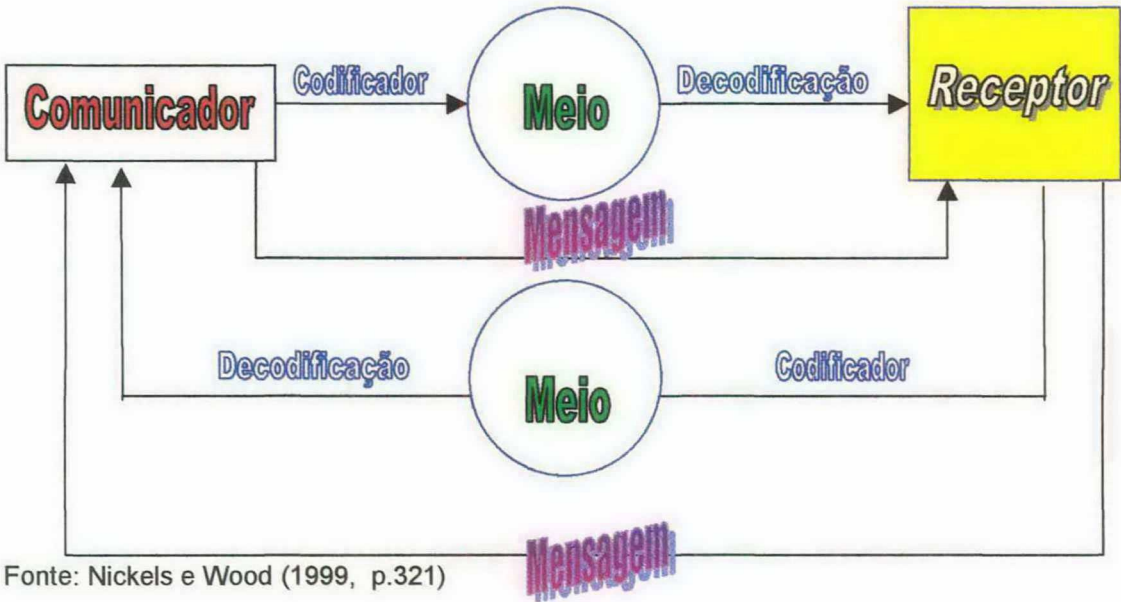
Fonte: Las Casas (1997, p.244)

Quando o comunicador emitir uma mensagem, ele deverá pensar na comunicação efetiva, ou seja, que o receptor realmente entenda o que quer dizer. Por isso, a partir de uma análise de audiência, deve o comunicador pensar na melhor forma de atingi-la (codificação). Usa ele um meio para transmitir sua mensagem (canal – mídias), e o receptor, ao entender o que está sendo transmitido (decodificação), completará o processo. Somente com a compreensão deste último, pode-se dizer que houve realmente uma comunicação. A realimentação (feedback) é importante fator para que o comunicador avalie o resultado de seu esforço. Toda comunicação tem ruídos. Eles atrapalham o processo e devem ser eliminados.

No modelo de comunicação de duas vias de Nickels e Wood (1999, p. 321), ilustrado na Figura n.º 6, o emissor (empresa) também é um receptor, e o receptor (cliente) também é um emissor. Desta forma, o emissor está ouvindo e respondendo às mensagens do primeiro. Para Nickels e Wood (1999), tal diálogo é muito mais eficaz no estabelecimento de relacionamentos do que a promoção mais feedback. À medida que as empresas e seus clientes trocam informações e idéias, eles aprendem mais a respeito um do outro e da forma de interpretar o significado das mensagens que trocam. As empresas também podem monitorar as compras, devoluções, pesquisa de marketing, cartas,

mensagens e e-mail, chamadas telefônicas e outras fontes de informação para manter o diálogo com os consumidores, melhorando assim a sua comunicação, seus produtos, os preços e as estratégias de distribuição de acordo com isto.

Figura n.º 6 - Processo de comunicação de uma via e de duas vias



A promoção congrega uma série de formas de comunicação com o mercado. O Quadro n.º 1 mostra as ferramentas mais utilizadas no composto promocional (na comunicação com o mercado).

Quadro n.º 1 - Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado

Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Venda pessoal	Marketing direto
Anúncios	Adesivos	Comunidade	Amostras	Catálogos
Anúncios de loja	Amostras	Entrevistas	Apresentações	Compra eletrônica
Audiovisuais	Brindes	Eventos	Convenções	Compra via TV
Catálogos	Concursos	Filantropia	Feiras	Correio de voz
Displays	Cuponagem	Jornal da empresa	Incentivos	E-mail
Encartes	Demonstrações	Kits de imprensa		Fax
Luminosos	Descontos	Lobbying		Listagens
Videoteipes	Exposições	Mídias especiais		Telemarketing
	Feiras	Patrocínios		
	Fidelização	Publicações		
	Reembolso	Relatórios anuais		
		Seminários		

Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999, p.323)

Propaganda ⇒ Segundo a Associação Americana de Marketing (apud Las Casas, 1998), é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado com o objetivo de criar ou continuar relações de troca com os clientes e, muitas vezes, com outros grupos de interesse. É considerada não pessoal, porque a mensagem não é entregue de uma pessoa para outra, mas enviada por uma mídia como a televisão, o rádio, jornais, revistas, mala direta, Internet, cinema, filmes e *outdoors*. Pode ser promocional, institucional, cooperativa e subliminal.

A propaganda promocional visa à estimular a venda imediata, enquanto a institucional visa a divulgação da imagem de empresas ou marcas de produtos, com a intenção de venda indireta. A propaganda cooperativa normalmente é usada para a criação de demanda primária, ou seja, para a divulgação de um gênero de produto. Podem ser citados os produtores de chocolate que fazem anúncios que enfatizam os benefícios do produto, visando ao aumento de seu consumo, favorecendo todas as indústrias do setor. Na subliminal ou subliminar, as empresas pagam para ter seus produtos ou marcas colocados numa produção, tal como num filme, num programa de televisão ou em um *videogame*.

Venda Pessoal ⇒ É considerada uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes por meio de vendedores. Vantagens: o representante da empresa pode adaptar a mensagem ou apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação, pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário.

Promoção de Vendas ⇒ Abrange as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda, coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas tais como o uso de amostras, exposições, demonstrações e outros esforços que não estejam incluídos na rotina diária. Complementar os esforços de venda e de propaganda é uma atividade de apoio que deve estar relacionada com as demais estratégias do composto de marketing. A promoção

de vendas deve atrair a atenção e favorecer a ação dos consumidores à compra de produtos.

Relações Públicas  $\Rightarrow$  São, conforme o próprio nome, as relações que a empresa mantém com o seu público: fornecedores, distribuidores, clientes, funcionários, acionistas, governo, imprensa ou outra entidade que possa afetar a sua imagem no mercado. Kotler e Armstrong (2000, p.261) afirmam que “As relações públicas são usadas para promover produtos, pessoas, lugares, idéias, atividades, organizações e até mesmo nações.” São um canal de comunicação indireta eficiente para promover produtos, apesar de seus objetivos serem mais amplos que os outros componentes da estratégia promocional. Preocupam-se, também, com o prestígio e a imagem de todas as partes da organização.

O aspecto de relações públicas mais diretamente relacionado com a promoção dos produtos de uma empresa são a publicidade, a estimulação não pessoal da demanda por um bem, serviço, lugar, idéia, pessoa ou organização, mediante a colocação de notícias significativas a seu respeito, em um veículo impresso ou eletrônico, sem ter que pagar pelo tempo ou pelo espaço (Kotler e Armstrong, 2000).

Marketing Direto  $\Rightarrow$  Para Nickels e Wood (1999, p. 325), “O marketing direto é um processo de duas vias de comunicação de marketing por meio do qual a empresa interage diretamente com os consumidores para trocar informações e vender produtos”. Ele cobre um grande número de técnicas, incluindo a mala direta, compra eletrônica e os anúncios com resposta direta, que ajudam as empresas a se comunicar diretamente com o público-alvo. Tornando-se uma forma extremamente poderosa de construir e manter relacionamentos com os consumidores.

*Merchandising*  $\Rightarrow$  A Associação Americana de Marketing (apud Las Casas, 1997, p.260) “definiu *merchandising* como uma operação de planejamento necessário para se pôr no mercado o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidade certa e a preço certo.”

Wilson Bud (apud Las Casas, 1997), em seu “Principles of Merchandising”, diz que *merchandising* compreende um conjunto de operações

táticas efetuadas no ponto de venda para colocar no mercado o produto ou o serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, no preço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta.

Silva (apud Las Casas, 1997) cita as seguintes operações de *merchandising*:

- Exposição e apresentação adequadas dos produtos;
- Verificação dos níveis de estoques;
- Verificação dos preços;
- Verificação da data de validade dos produtos;
- Treinamento adequado nos locais;
- Comunicação adequada nos locais;
- Atenção de área de vendas compatíveis;
- Verificação do estado do material no ponto-de-venda;
- Amostragem e demonstração de produtos no ponto-de-venda.

#### D) Estratégia/Decisões de Distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel-chave na estratégia de marketing pelo fato de proporcionarem os meios pelos quais os bens e serviços são deslocados dos produtos até os usuários finais. Kotler (1998, p.466) afirma que “Canais de Marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Para Boone e Kurtz (1998, p.338), “Os canais de distribuição são as várias instituições de marketing e os inter-relacionamentos responsáveis pelo fluxo físico e de propriedade dos bens e serviços desde o produtor até o consumidor empresarial”. Eles preenchem a lacuna entre o produtor e o consumidor.

O sistema de distribuição de marketing tem que proporcionar utilidade de lugar e de tempo. Fará parte do pacote de utilidade ou satisfação que os consumidores receberão com a compra do produto.

Delegando algumas tarefas de vendas a intermediários, o produtor obtém uma série de vantagens, Las Casas (1997) aponta algumas, como a possibilidade de melhorar o esforço do fabricante, racionalizar operações, reduzindo custos, e a obtenção de economia de escala mediante a especialização na prestação de certos serviços por parte do intermediário.

#### D 1) Decisões de Projeto de Canal

Ao projetar canais, os produtores esforçam-se para decidir entre o que é ideal e o que é prático. Kotler (1998) afirma que esse projeto exige a análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos de canal, identificação e avaliação das principais alternativas do mesmo. Cada alternativa de canal deve ser avaliada de acordo com critérios econômicos, de controle e de adaptação:

##### 1. Análise dos níveis de produção de serviços desejados pelos consumidores:

Na visão de Kotler (1998), o primeiro passo para o planejamento do canal de distribuição é entender o que, onde, por que, quando e como os consumidores-alvos compram. A empresa deve estar atenta para os cinco tipos de produção de serviços desejados pelos consumidores -alvos. São eles:

- tamanho do lote: indica o número de unidades que o canal de marketing possibilita a um consumidor típico adquirir em uma ocasião de compra;
- tempo de espera: tempo médio que os consumidores esperam para receber os produtos;
- conveniência espacial: demonstra o grau pelo qual o canal de marketing torna a compra dos produtos mais fácil aos consumidores;
- variedade de produtos: é o sortimento variado oferecido pelo canal de marketing;
- retaguarda de serviços: são os serviços extras, como crédito, entrega, instalação e consertos fornecidos pelo canal de marketing.

##### 2. Estabelecimento de objetivos e restrições de canal:

Os objetivos de canal são variáveis de acordo com as características do produto. Produtos perecíveis requerem mais marketing direto em razão dos



perigos relacionados a atrasos e excessiva manipulação. Produtos como materiais de construção, vendidos a granel, requerem canais que diminuam a distância entre o produtor e os consumidores. Os não padronizados, assim como as máquinas fabricadas sob encomenda, são diretamente vendidos pelos representantes de vendas da empresa. Os que têm necessidade de instalação e manutenção são vendidos e mantidos pela empresa ou franquizados. Já os de elevado valor unitário são vendidos pela força de venda da empresa ao invés de serem vendidos por intermediários.

Os projetos de canal devem levar em conta as forças e fraquezas dos diferentes tipos de distribuição e também precisam ser adaptados a um ambiente mais amplo. Quando as condições econômicas não forem muito boas, os fabricantes devem utilizar canais mais curtos ao movimentar seus bens para o mercado, e não usar serviços desnecessários que possam onerar o preço final dos mesmos.

O projeto de canal também é afetado pela legislação e restrições legais. Legisladores dos Estados Unidos, por exemplo, são desfavoráveis a projetos que tendem à diminuição da concorrência ou à criação de monopólio.

### 3. Identificação das principais alternativas de canal:

Conforme Kotler (1998), as alternativas de canal são definidas por três elementos: tipos de intermediários, número de intermediários e condições e responsabilidades dos membros do canal.

- Tipos de intermediários  $\Rightarrow$  A empresa deve fazer a identificação dos tipos de intermediários disponíveis para realizar as suas operações de canal.
- Número de intermediários  $\Rightarrow$  A empresa precisa decidir o número de intermediários usados em cada nível de canal. Existem três estratégias disponíveis: distribuição exclusiva, seletiva e intensiva. A exclusiva consiste em limitar a quantidade de intermediários que trabalharão com bens ou serviços da empresa. Já a seletiva é caracterizada pelo uso de intermediários bem escolhidos para vender um produto específico. A intensiva ocorre quando o fabricante dispõe de seus bens e serviços no maior número de estabelecimentos possíveis.

- Condições e responsabilidades dos participantes do canal  $\Rightarrow$  Kotler (1998) caracteriza quatro elementos presentes no relacionamento comercial entre fabricantes e intermediários: políticas de preço, condições de venda, direitos de exclusividade e serviços específicos a serem executados pelas partes. A política de preço consiste na possibilidade do produtor estabelecer uma lista de preços e uma tabela de descontos. Já as condições de venda: são as formas de pagamento e garantias oferecidas pelo fabricante. Os direitos de exclusividade ocorrem, por exemplo, quando os distribuidores desejam saber onde o produtor irá nomear outros distribuidores, ou na sua exigência de crédito ilimitado para vendas realizadas em seu território. Os serviços e responsabilidades mútuos são definidos como os distribuidores exclusivos nos canais franqueados.

#### 4. Avaliação das principais alternativas de canal

A avaliação das principais alternativas de canal passa por três critérios: econômico, de controle e de adaptação.

- Critério Econômico  $\Rightarrow$  As várias alternativas de canal produzem níveis de venda e custos diferentes. As questões analisadas aqui têm a ver com o aumento de vendas da empresa, que pode ser produzido pela força de vendas ou por um escritório de representação, com a estimativa de custos ao vender diferentes volumes através dos diversos canais e com a comparação entre vendas e custos.
- Critério de Controle  $\Rightarrow$  A utilização de um escritório de representação de vendas dá origem a problemas de controle, pois esse escritório pode concentrar vendedores em clientes que comprem mais e, não necessariamente se concentram em vender mais um determinado produto. A utilização do mesmo também pode dar origem a outros problemas.
- Critério de Adaptação  $\Rightarrow$  Em um mercado mutante, o fabricante precisa buscar políticas de canal que tornem maior o controle e as condições de uma rápida mudança na estratégia de marketing.



## D 2) Dinâmica de Canal

Para Kotler (1998), os canais de distribuição não ficam parados. Surgem novas instituições atacadistas e varejistas e novos sistemas de canais, como os de canal vertical, horizontal e de multicanais.

1- Sistema de canal vertical  $\Rightarrow$  Este sistema surgiu para enfrentar os canais convencionais que são formados por instituições independentes representadas por produtor, atacadista(s) e varejista(s). Nele, as diferentes empresas funcionam como um negócio separado, visando à melhoria de seu próprio lucro, até mesmo quando isso provoca uma redução do mesmo no sistema como um todo. Em um sistema de canal vertical, produtor, atacadista(s) e varejista(s) agem como um sistema unificado. Um dos membros do canal domina os outros participantes por posse ou franquia, ou por exercerem tanto poder que os demais membros acabam por cooperar. Existem três tipos de sistemas de canal vertical: corporativo, administrado e contratual.

- Sistema de Canal Vertical Corporativo: é uma combinação de estágios sucessivos de produção e distribuição sob a direção de apenas um proprietário.
- Sistema de Canal Vertical Administrado: este sistema envolve a coordenação de estágios sucessivos de produção e distribuição em virtude do tamanho e poder de uma das partes.
- Sistema de Canal Vertical Contratual: ocorre quando empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição integram seus programas em base contratual no intuito de obter maior economia de custos ou impacto de vendas do que se estivessem agindo separadamente.

2- Sistema de canal horizontal  $\Rightarrow$  É o sistema em que duas ou mais empresas, não relacionadas, unem seus recursos ou programas com o objetivo de explorar uma nova oportunidade de marketing. Isoladamente, elas não possuiriam capital, *know-how*, produção ou recursos de marketing suficientes para começar um novo empreendimento.

3- Sistema de multicanais  $\Rightarrow$  Ocorre quando uma única empresa usa dois ou mais canais para atingir segmentos de consumidores. Acrescentando mais

canais, as empresas podem obter três vantagens importantes: o aumento da cobertura de mercado, a redução do custo de canal e a *customização* da venda (podem criar um novo canal no qual as características de vendas se adaptem às exigências dos consumidores).

Porém, a utilização de novos canais pode gerar problemas de conflito e controle. O problema de conflito se dá quando dois ou mais canais da mesma empresa concorrem na conquista dos mesmos consumidores; o de controle ocorre à medida que novos canais se tornam mais independentes, tornando a cooperação mais difícil.

### D 3) Varejo e Atacado

1. Varejistas  $\Rightarrow$  Segundo Las Casas (1998) “O varejista é, por excelência, um prestador de serviços que, além da venda, seleciona mercadorias, toma providências quanto a crediário, embalagem, serviços de entrega, etc”. Caracteriza-se por ser intermediário que vende diretamente aos consumidores. Existem vários tipos de varejistas, entre eles:

- Varejistas independentes: São os que, apesar de possuírem apenas um estabelecimento de pequenas proporções, realizam a maioria dos negócios de venda a varejo.
- Varejistas em cadeia: São os que possuem mais de um estabelecimento de venda.
- Lojas de departamentos: São lojas que têm como característica a divisão de atividades varejistas, possuindo departamentos separados por categoria de produtos.
- Lojas de descontos: Tiveram origem no período pós-guerra. Em razão do aumento da demanda, os produtos eram colocados nos galpões dos prédios a preços reduzidos. Ao reduzir tais lojas, dispensam-se a contratação de um número maior de funcionários e também a prestação de serviços comuns nas lojas de departamentos. Com o passar dos anos elas foram se aproximando das características das lojas de departamentos,

aumentando o nível da prestação de serviços em razão das exigências dos consumidores.

- Supermercados: Desenvolveram o auto-serviço, possibilitando o número maior de pessoal envolvido no atendimento, diminuindo, assim, os custos dos varejistas.
- *Shopping centers*: Caracterizam-se pela centralização da administração e pela determinação planejada de muitas lojas que integrarão o *shopping*.

2. Atacadistas  $\Rightarrow$  Os intermediários atacadistas fornecem utilidade de tempo, local e propriedade. Isso é feito pela execução das funções básicas de compra, venda, armazenagem, transporte, assunção de riscos, financiamento e fornecimento de informações de mercado (Boone e Kurtz, 1998).

Esses intermediários compram produtos em grandes quantidades para revendê-los em pequenas quantidades, sobretudo aos pequenos varejistas. Também se caracterizam por prestar outros serviços ao fabricante, como fazer promoções especiais, oferecer treinamento a vendedores, fornecer assistência, etc.

Boone e Kurtz (1998) dividem os intermediários atacadistas em duas categorias: comerciantes atacadistas e agentes e corretores.

Os comerciantes atacadistas assumem a propriedade dos bens que comercializam. Podem ser classificados como atacadistas de função plena ou limitada. (Las Casas, 1997).

- Os de função plena, além de oferecer uma extensa variedade de serviços para varejistas e compradores empresariais, armazenam mercadorias em locais convenientes, permitindo que seus clientes façam compras com prazos curtos de entrega e diminuam suas necessidades de estoque (Las Casas, 1997).
- Os de função limitada podem ser divididos em quatro categorias: atacadista tipo pague e leve, transportadores (*drop shipper*), atacadista por reembolso postal e atacadista ambulante (*truck jobber- Truck wholesaler*).
- Os agentes e corretores não assumem a propriedade dos produtos que vendem. A principal função é intermediar negociações. Podem ser

classificados em cinco categorias: negociantes comissionados, leiloeiros, corretores, agentes de venda e agentes dos fabricantes.

#### D 4) Logística :

A palavra logística é de origem francesa, do verbo *loger*, “alojar”. Era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Depois tomou um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial: “a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário” (Magee, 1977, p.6).

De acordo com Ballou (1993), a logística estuda a maneira pela qual a administração pode melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos consumidores, por meio do planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem, cujo objetivo é facilitar o fluxo de produtos, diminuindo o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem e na condição física que desejarem.

Esta colocação é também corroborada por Kotler (1998, p.513), “A Logística de Mercado envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos fixos de materiais e bens finais, dos pontos de origem aos pontos de uso para atender às exigências do consumidor a determinado lucro”.

Ballou (1993) argumenta que, em razão dos avanços tecnológicos, a filosofia da administração tem de se adaptar às novas exigências de desempenho para as firmas. Logo, a logística representa uma nova visão empresarial – uma nova ordem das coisas.

#### 2.3.2.5.3 Diferenciação e Posicionamento

Após decidir a respeito da estratégia de seleção do mercado-alvo e desenvolver um composto dos elementos de marketing para satisfazer às necessidades dos consumidores, a empresa deve tentar diferenciar o produto

das ofertas concorrentes e posicioná-lo de modo que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos consumidores.

#### A) Estratégias de Diferenciação

Para Las Casas (1997, p.105) “diferenciar um produto significa torná-lo único, com características próprias, que o tornem diferente dos produtos da concorrência.”

A percepção do consumidor é de máxima importância nesse processo, porque as diferenças entre produtos podem estar baseadas em qualidade reais (características ou estilo do produto) ou em qualidade psicológicas (imagem do produto). Geralmente, o elemento mais importante que comunica as diferenças entre um produto e outro é a marca. Las Casas afirma, também, que a estratégia de diferenciação só será válida se a empresa considerar os desejos e necessidades dos consumidores. Sendo, que “os atributos diferenciadores só terão valor se os consumidores perceberem e aprovarem estas diferenças. Portanto, se for adicionada alguma característica no produto que não tenha apelo aos consumidores, a diferenciação não terá efeito” (Las Casas, 1997, p.105).

#### B) Estratégias de Posicionamento

“Posição de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quando aos seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores com relação aos produtos concorrentes” (Kotler e Armstrong, 2000, p.120). Para criar a imagem positiva de um produto, a empresa pode optar entre várias estratégias de posicionamento, incluindo fortalecer a posição atual, ocupar uma nova posição ou tentar reposicionar a concorrência.

### 2.3.2.6 Implementação de Marketing

A implementação do plano de marketing descreve como as estratégias de marketing delineadas nos itens anteriores serão desempenhadas. “A Implementação de marketing é o processo que transforma as estratégias e os planos em ações de marketing para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos.” (Kotler e Armstrong, 2000, p.32). Ela envolve as atividades diárias e mensais que põem o plano de marketing em funcionamento.

Em suma, a execução bem-sucedida depende de como a empresa mistura os seguintes elementos: seu plano de ação, sua estrutura organizacional, sistemas de decisão e recompensa, recursos humanos e cultura organizacional (Kotler e Armstrong, 2000).

É importante, também, reconhecer que os funcionários de todos os níveis da empresa são criticamente importantes na implementação de marketing. Para Kotler e Armstrong (2000) é preciso que as estratégias de marketing se encaixem na cultura organizacional. Para muitos autores/especialistas, o “quinto P” do composto de marketing está relacionado com as pessoas.

### 2.3.2.7 Avaliação Financeira e Controle do Plano de Marketing

O plano de marketing não se encerra com o início de sua execução. Nesse sentido, Ambrósio (1999) afirma a necessidade de avaliar o andamento de cada passo do processo, reduzindo o efeito das obras do acaso. Esta parte do plano detalha como os resultados serão avaliados e controlados.

As projeções financeiras são baseadas em estimativas de custos, venda e receitas. As considerações orçamentárias exercem papel chave na identificação das estratégias de investimento. As realidades financeiras da empresa devem ser continuamente monitoradas. Para Ambrósio (1999, p.57):

“Os resultados financeiros apresentados deverão ser sintetizados em um quadro demonstrativo simples e objetivo, formando por quatro itens: hipóteses econômicas, parâmetros do produto,

demonstração de lucros e perdas e análise de retorno sobre o investimento.”

A área de controle deve fazer acompanhamento, verificando continuamente os resultados econômicos obtidos pela empresa. Frezatti (2000, p.37) afirma que “O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejamento” Ele envolve a definição de padrões, a avaliação do desempenho real, comparando-o com esses padrões, e, se necessário, a adoção de ação corretiva para reduzir as discrepâncias entre o desempenho desejado e o real.

Os padrões de desempenho podem ser baseados no aumento do volume de vendas, da participação de mercado, na rentabilidade ou mesmo em padrões de propaganda como reconhecimento ou lembrança de marca. Independentemente do padrão selecionado, todas as medidas de desempenho devem ser definidas antes dos resultados do plano serem avaliados. Os dados do desempenho interno e os relacionamentos ambientais externos devem ser identificados e monitorados para assegurar uma avaliação e diagnóstico apropriados antes de ações corretivas serem adotadas.

No caso do plano de marketing não atender às expectativas, a empresa pode usar várias ferramentas para sinalizar as causas potenciais das discrepâncias. Uma dessas ferramentas é a auditoria de marketing, um exame sistemático dos objetivos, da estratégia e do desempenho de marketing da empresa. A auditoria de marketing pode ajudar a isolar os pontos fracos do plano e indicar as ações para melhorar o desempenho. A fase de controle do processo de planejamento também delinea as ações que podem ser adotadas para reduzir as diferenças entre o desempenho planejado e o real.

## **2.4 Comércio Internacional**

É o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativas dos países.

O comércio internacional apresenta-se como um elo que vincula as relações de convivência do direito internacional com a economia internacional.

Os estudos do comércio internacional estavam limitados a ser uma parte da economia internacional. Com a globalização, este passa a ter uma personalidade própria, a ser estudado dentro de um contexto mercadológico.

Como um instrumento do progresso econômico e social, tem como objetivo o desenvolvimento de esforços positivos e reais, para que as diversas nações promovam trocas comerciais recíprocas de bens, serviços, capitais, produtos e mercadorias.

### **2.4.1 Diferenças e Semelhanças entre o Comércio Interno e Internacional**

Para Ratti (2000) quando se fala em comércio internacional, as pessoas o associam como uma expansão do mercado interno, o que não deixa de ser verdade, mas, tem-se que ter cuidado para a compreensão desse comércio, pois há semelhanças e diferenças nos critérios e métodos utilizados nos dois mercados.

Quanto às semelhanças, pode-se dizer que ambos encontram-se alicerçados nos desejos e necessidades humanos e tem como objetivo fundamental atender essas necessidades e desejos. Outra semelhança que ocorre se dá quando se analisa os motivos que dão origem aos dois tipos de comércio. A principal delas, com certeza é a impossibilidade de uma região produzir de forma vantajosa todos os bens e serviços que necessitem os seus habitantes, o que decorre de vários fatores, tais como a desigualdade na distribuição geográfica dos recursos naturais, as diferenças de clima e solo, as diferenças de técnicas de produção etc.



As diferenças entre o comércio interno e o internacional ocorrem principalmente em função de “variações no grau de mobilidade dos fatores de produção, natureza do mercado, existência de barreiras aduaneiras e outras restrições, como longas distâncias, variações de ordem monetária e variações de ordem legal” (Killough apud Ratti, 2000, p.341).

Quanto à natureza do mercado, pode-se dizer que no mercado interno predominam os fatores de coesão, enquanto no mercado internacional a predominância é dos fatores de dispersão. No interno, tem-se uma unidade (idioma, gastos, hábitos de comércio, sistemas de pesos e medidas etc) que tende a padronizar os hábitos de consumo e os bens produzidos, o que, de certa forma, facilitará o sistema de produção em larga escala. Todavia, no mercado internacional, em razão das diferenças existentes em relação aos aspectos mencionados, torna-se difícil padronizar. Por exemplo, nas embalagens para a China o branco deve ser evitado, pois lá o branco significa luto. Assim, o sucesso de um produto no mercado interno é insuficiente para se impor no mercado externo, pois cada mercado deve ser tratado e analisado separadamente (Ratti, 2000).

## **2.4.2 Teorias do Comércio Internacional**

Existe, desde Adam Smith (1991), em “A Riqueza das Nações”, uma variedade de teorias que tentam explicar o porquê de produtos e serviços serem vendidos internacionalmente. Entre essas teorias, estão relacionados os principais conceitos utilizados no comércio internacional, como vantagens comparativas, teoria neoclássica, investimentos diretos, modelos históricos, forças tecnológicas e outros.

No entanto, como Camillus (1984) aponta, apesar de todas as teorias criadas possuírem seus méritos, deve-se sempre lembrar de que os realizadores do comércio são as empresas, e não as nações. As empresas podem aumentar o fluxo do comércio mediante especializações em suas áreas internas como: produção, tecnologia e marketing.

Conforme Dahrenger (1991), com a especialização, uma diminuição nos custos é obtida por ganhos de escala, gerados pelas maiores quantidades produzidas, permitindo uma redução dos preços. No entanto, um mercado maior é necessário para absorver a quantidade adicional produzida. Verifica-se que as empresas podem tornar-se mais competitivas, produzindo mais produtos com maior qualidade, a preços menores, se essas conseguirem a ampliação de seus mercados.

A teoria das vantagens comparativas, desenvolvida por Ricardo (1990), delineou a maior parte das teorias subseqüentes sobre o comércio internacional. Na teoria das vantagens comparativas, justifica-se a realização das trocas, pelo fato de as nações possuírem vantagens comparativas na produção de um produto que outras nações não possuem.

Segundo Porter (1990), pela teoria ricardiana das vantagens comparativas, um país deve investir nas indústrias nas quais seja relativamente mais produtivo. Isto significa que uma nação só deverá importar um artigo, que poderia ser produzido internamente, desde que ela produza de maneira ainda mais eficiente algum outro artigo. De acordo com essa teoria, são as diferenças de produtividade no trabalho que distinguem o que provavelmente deverá ser ofertado por cada país. O fato de a teoria da vantagem comparativa raciocinar em termos de um único fator de produção, o trabalho, não permitiu que fossem explicadas tópicos importantes, tais como as diferenças na dotação dos fatores, o reflexo dessas diferenças nos preços dos mesmos e dos produtos e a maneira pela qual o comércio afeta o preço dos fatores e a distribuição de renda. Apesar destas limitações, Porter (1990) afirma que o modelo ricardiano, que está fundamentado na teoria do valor-trabalho, estava no caminho certo, pois não deixou de lado a questão das diferenças de tecnologia empregadas na forma de produzir, e incluiu o tempo de trabalho necessário na formulação dos preços relativos.

Da teoria clássica das vantagens comparativas evolui-se para a teoria neoclássica do comércio internacional, com a apresentação da teoria de Heckscher-Ohlin e Samuelson. Essa teoria está fundamentada na idéia de que os países diferem nas suas dotações domésticas de fatores de produção e

também nas diferenças de intensidade quanto ao uso destes fatores na fabricação dos mais diferentes produtos. Os princípios básicos desta teoria foram fundamentados com o teorema de Heckscher-Ohlin, o qual mostra que um país deve exportar o produto que utiliza intensivamente o fator de produção que o mesmo país tem em abundância. A formação básica da teoria neoclássica completou-se com a incorporação de mais três teoremas: o de Stolper-Samuelson, o da equalização do preço dos fatores e o de Ribeznski. Esses teoremas ampliaram extensivamente a teoria neoclássica a partir da montagem de novos formatos analíticos, porém, sem alterar ou anular a proposição principal da mesma, que é o teorema de Heckscher-Ohlin (Willianson, 1989).

A teoria dos investimentos diretos, conforme Sodersten (1974), analisa o comércio internacional sob o prisma da necessidade de as empresas acessarem seus recursos (trabalho, matéria-prima, e outros). Dahringer (1991) exemplifica que, com a integração econômica do leste europeu, passou a existir um mercado de 320 milhões de consumidores, no qual os Estados Unidos estão aumentando consideravelmente seus investimentos. A finalidade dos referidos investimentos é a expansão do mercado para seus produtos, garantindo ao mesmo tempo a sua continuidade na região, em razão do aumento do protecionismo do leste-europeu.

Os padrões históricos, segundo Porter (1992), também contribuem para o entendimento do comércio internacional. Os EUA são um exemplo de um país no qual a estabilidade política, a relativa facilidade de acesso ao seu mercado e o fato de representar uma economia afluenta têm sido durante muito tempo um atrativo para a entrada de produtos de diversos países.

A teoria das forças tecnológicas é uma das explicações mais utilizadas para a expansão do comércio internacional. Nenhum país pode esperar que, sozinho, possa produzir todas as ferramentas necessárias para permanecer competitivo. Existem duas escolhas: tornar-se tecnologicamente atrasado ou deixar que as inovações venham de diversos países, enquanto estes também enviam para diferentes mercados.

### 2.4.3 Competitividade Internacional

O conceito de competitividade, segundo Fajnzylber (1988), consiste na capacidade do país de manter ou expandir a sua participação nos mercados internacionais, possibilitando, simultaneamente, um crescimento econômico e uma elevação do nível de vida da população. Este conceito refere-se à competitividade autêntica, em que o ganho da mesma é obtido pela melhoria na produtividade. Ela está ligada ao aumento da produtividade, que pode ser obtido pelos incrementos constantes na taxa de investimento, infra-estrutura educacional e de Pesquisa & Desenvolvimento, melhoria de distribuição de renda da população, melhor relacionamento entre a gerência e os trabalhadores, intensa atuação das lideranças gerenciais na busca e na incorporação do progresso técnico, busca de relações de cooperação e flexibilidade entre a empresa e os seus fornecedores, melhoria do aparato institucional público e privado, fortalecimento do sistema de financiamento e a promoção do desenvolvimento de indústria-chave que sirvam de “núcleo endógeno” para a construção da competitividade no setor industrial.

Na visão de Porter (1990), não existe uma única e definitiva definição de competitividade internacional, pois a definição dependerá da perspectiva de referência, ou seja, para as empresas, competitividade significa a habilidade de competir no mercado mundial por meio de uma estratégia global. Para o governo, competitividade significa que a nação tenha uma balança comercial superavitária. Para alguns economistas, competitividade significa um baixo custo de mão-de-obra, custo esse ajustado pelas taxas cambiais.

A competitividade pode estar associada tanto ao desempenho quanto à eficiência. A competitividade representada pelo desempenho está associada a um conceito “*ex-post*”, que avalia o grau de competitividade mediante os efeitos sobre o comércio externo. Pelo conceito do desempenho, são competitivas as indústrias que ampliam a sua participação no mercado internacional de todos os produtos fabricados internamente. Dessa forma, quanto mais a empresa ou a indústria aumentar a sua participação no mercado internacional de um determinado produto, mais ela se tornará competitiva (Haguenauer, 1989).

O conceito de eficiência associa a competitividade internacional de um país à capacidade da firma/indústria de produzir determinados bens com níveis de eficiência e qualidade iguais ou superiores aos dos concorrentes. Este é, portanto, um conceito “ex-ante” geralmente restrito às condições de produção da firma/indústria. Segundo Haguenauer (1989), existem cinco formas de se analisar a competitividade pelo conceito da eficiência. São elas: os diferenciais de preço e qualidade internacionais, a tecnologia de produção, os salários vigentes, a produtividade associada à relação valor adicionado/pessoal empregado e as condições gerais externas de produção. Para definir um novo conceito que relacione o desempenho à eficiência, Haguenauer (1989) propôs que a competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma firma/indústria produzir com um padrão de qualidade específico, requerido dos mercados determinados, e utilizando-se de recursos em níveis iguais ao inferior das indústrias semelhantes ao do resto do mundo, num determinado período de tempo.

Por outro lado, Kupfer (1991) defende que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade. Isto porque, estes dois conceitos reduzem a análise da competitividade a pontos distintos de natureza intrínseca ao produto ou à firma. Kupfer (1991) associa a competitividade a um padrão de concorrência e a variável determinante da competitividade, e esta tanto a uma maior competitividade, mediante exigências de estratégias mais agressivas, assim como, a uma menor competitividade, por meio de uma estrutura mais concentrada, ou seja, a competitividade deve ser entendida como um fenômeno ligado ao processo de concorrência, e a sua aquisição depende da adequação das estratégias das empresas individuais à concorrência vigente no mercado.

Haguenauer e Kupfer (1996) complementaram as suas respectivas metodologias originais, ressaltando a importância dos fatores determinantes na geração de externalidades para a competitividade. Eles estão representados por:

- fatores macroeconômicos (regime cambial, estabilidade macroeconômica interna, crescimento contínuo e sistema de crédito vigente);

- fatores político-institucionais (política comercial e tarifária, política tributária, política científica tecnológica e política de compras do governo);
- fatores legais-regulatórios (defesa da concorrência, defesa do consumidor, defesa do ambiente competitivo, regime de proteção da propriedade intelectual e controle do capital estrangeiro);
- fatores infra-estruturais (oferta de energia, rede de transportes e telecomunicações);
- fatores determinantes sociais (qualificação da mão-de-obra, natureza das relações trabalhistas, padrão de vida do consumidor);
- fatores determinantes internacionais (tendências dos fluxos de comércio internacional e da diplomacia econômica). Essa complementação fortalece muito as duas metodologias, possibilitando, dessa forma, uma análise mais completa da competitividade.

No entendimento de Fairbanks e Lindsay (2000), a competitividade não reside apenas nas políticas macroeconômicas de um país, mas também nas ações microeconômicas das empresas que compõem cada setor da economia. Acreditam que os países cujas estratégias de exportação se baseiam somente em vantagens relativas – tais como matéria-prima, localização, clima ou mão-de-obra barata – a longo prazo tornam-se mais pobres ao invés de mais ricos. Todas essas vantagens só têm um ponto em comum: são facilmente imitadas e, portanto, impossíveis de se manter, em especial à medida que os avanços tecnológicos encurtam as distâncias entre os países.

Por sua vez, é o processo de desenvolvimento dos planos estratégicos de marketing o grande diferencial para a conquista de uma real vantagem competitiva nos mercados internacionais (Sorenson e Weichmann, 1975).

#### **2.4.4 Marketing Internacional**

Assim como diversos autores, Pipkin (2000) não encontra diferenças entre os conceitos e as ferramentas de marketing internacional para o marketing doméstico. O desenvolvimento de uma estratégia internacional emprega o

mesmo processo de planejamento estratégico de mercado para os mercados domésticos. Entretanto, os esforços de marketing internacional exigem uma atenção maior aos ambientes internacionais, pois apresentam diferentes níveis de incerteza, requerendo uma análise das diferenças sociais e culturais do país-alvo, da estabilidade política e do ambiente legal, bem como das tarifas, quotas e moedas.

Em complemento ao item 2.3.2.5.2, esta parte do trabalho trata apenas dos elementos do composto de marketing que podem exigir adaptação para os mercados estrangeiros.

#### 2.4.4.1 Estratégias de Produto e de Promoção

Keegan (apud Ferrel et al. 2000) distinguiu cinco possíveis abordagens para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado estrangeiro específico: (1) manter o produto e a promoção; (2) adaptar apenas a promoção; (3) adaptar apenas o produto; (4) adaptar o produto e a promoção e (5) inventar novos produtos.

A primeira abordagem significa lançar o produto no mercado externo sem nenhuma mudança. Esta abordagem permite economias em produção e marketing e um produto reconhecido universalmente. Para Boone e Kurtz (1998 p.106) “é típica de empresas que empregam estratégias de marketing global, como a Coca-Cola.”

A estratégia de adaptar apenas a promoção se aplicaria aos casos em que o produto preenchesse as necessidades do mercado-alvo, com adaptação da promoção em função da língua, das leis ou das diferenças culturais associadas ao texto de propaganda. Segundo Ferrel et al. (2000, p.159) “a estratégia de adaptar apenas a promoção mescla a propaganda com a cultura das pessoas que serão exportadas a ela. Frequentemente, essa abordagem combina a idéia de “pensar globalmente e agir localmente”.

Na terceira abordagem, assume-se que o produto iria servir à mesma função em mercados externos, mas sob diferentes condições de uso. Envolve a alteração do produto para atender às condições ou às preferências locais.

A estratégia de adaptar o produto e a promoção (adaptação dual) é indicada quando há diferenças quanto ao uso e à função de utilidade do produto. É a estratégia mais cara mas deve ser considerada, se o potencial do mercado estrangeiro parecer bastante expressivo.

A última abordagem consiste em criar algo novo para atender a uma necessidade de outro país quando os produtos existentes não puderem atender às necessidades de um mercado.

Para Kotler (1998), as empresas que visam ao mercado estrangeiro devem estar cientes da necessidade de efetuar as mudanças necessárias para cada situação específica. O autor diz que as empresas devem procurar uma padronização da essência do produto sem ferir nem forçar as culturas e os costumes existentes em cada mercado. As empresas devem buscar o equilíbrio entre a padronização e a adaptação. A padronização global não constitui uma proposição radical, mas deve variar em algum grau.

Em resumo, o que fica claro nessa discussão de padronização x adaptação é que a decisão por uma ou outra alternativa dependerá de uma profunda análise de mercado, e que o fundamental é encontrar o equilíbrio entre os pontos que deverão ser adaptados e aqueles que são possíveis de padronização.

#### 2.4.4.2 Estratégia de Preço

Quando se define preço em mercados estrangeiros, podem ocorrer dois tipos de erros: colocá-lo muito alto ou muito baixo em um produto determinado. Quando ele é fixado muito alto, os consumidores ficarão afastados dos produtos da empresa. Como resultado, o lucro será bem menor do que poderia ter sido. Já no segundo caso, numerosos problemas poderão, também, ser gerados. Os governos locais acabarão considerando essa atitude como uma prática desleal de comércio e poderão acusar a empresa de *dumping*. Os consumidores locais poderão interpretar o preço baixo como sinal de má qualidade e evitar tal produto, e os concorrentes poderão interpretá-lo como um



movimento agressivo para a conquista de participação do mercado, dando início a uma guerra de preço (Kotabe e Helsen, 2000).

Outro assunto importante que deve ser considerado durante o processo de formulação da estratégia de preço é o recebimento da fatura. Principalmente, quando os compradores (importadores) não têm moeda forte para pagar por suas compras. Em um grande número de nações, a única maneira pela qual um comerciante (exportador) pode ter acesso a mercados estrangeiros é mediante o *countertrade*.

Durante as duas últimas décadas, as empresas têm sido cada vez mais forçadas a adotar o *countertrade*. “É um termo guarda-chuva usado para descrever as transações comerciais e financeiras não convencionais, que envolvem alguma forma de compensação que não seja dinheiro.” (Kotabe e Helsen, 2000, p.383). Ele está sendo usado cada vez mais como estratégia de marketing na Ásia, Oriente Médio e outros locais do mundo onde esta prática sofisticada de troca direta de produtos faz parte da cultura empresarial (Kotler, 1998). Esta prática de comércio internacional tem várias formas:

- *Troca simples (Simple Barter)* - envolve a simples permuta de bens, sem envolvimento de dinheiro.
- *Acordo de troca (Clearing Agreement)* – dois governos concordam em importar um conjunto específico de bens de outro governo em determinado período. Cada parte estabelece uma conta que é debitada quando os bens são comercializados. As diferenças no final do período contratual são pagas em dinheiro ou em mercadorias.

Comércio trilateral (*Switch Trading*) – é uma variação do acordo de troca, em que uma terceira parte está envolvida. Em tais negócios, os direitos aos créditos excedentes são vendidos a *traders* especializados, com determinado desconto. Depois, a terceira parte usa os créditos para comprar bens do país deficitário.

- *Pagamento de investimentos com produtos (Buy-back)* - o vendedor vende uma fábrica, equipamentos ou tecnologia a algum outro país, aceitando como pagamento parcial os produtos fabricados com os equipamentos fornecidos.

- *Acordo de transações com produtos (Counterpurchase)* - O vendedor recebe todo o pagamento em dinheiro, gastando parte substancial deste naquele país, dentro de um certo período de tempo previamente estabelecido.

Compensação (*Offset*) – é uma variação do acordo de compra: o vendedor concorda em compensar o preço de compra, fornecendo a partir do país do importador, ou transferindo tecnologia para o país da outra parte. É prática muito comum em contratos de defesa.

#### 2.4.4.3 Estratégia de Distribuição

A distribuição é um aspecto vital do marketing internacional. Para Boone e Kurtz (1998) as empresas passam por duas etapas no processo de decisões de distribuição. Primeiro, elas devem decidir por um método para entrar no mercado e após a escolha do canal de entrada adequado, devem determinar como distribuir o seu produto. Na visão de Boone e Kurtz (1998, p.107), as "decisões de distribuição baseiam-se em muitos fatores, incluindo a natureza dos produtos da empresa, gostos e hábitos de compra do consumidor, concorrência de mercado e opções de transporte".

As empresas exportadoras dispõem de dois canais de distribuição vinculados às modalidade de exportação para realizar suas vendas ao exterior:

- Exportação direta;
- Exportação indireta.

As características do produto, o conhecimento do mercado-alvo, o tipo de produto, as prioridades comerciais, as estratégias e a estrutura administrativa da empresa são alguns dos fatores que permitirão dizer qual é o canal de distribuição mais apropriado a cada empresa (Kotabe e Helsen, 2000).

## Exportação indireta

O canal de distribuição via exportação indireta, como o próprio nome indica, requer a participação de uma empresa mercantil no Brasil, a qual adquire mercadorias de indústrias ou produtores no mercado interno para serem posteriormente exportados. A empresa industrial ou produtora utilizará uma das seguintes instituições intermediárias que compõem o canal de distribuição: *trading company*, empresa comercial exportadora, consórcio de produtores ou exportadores, cooperativas e indústrias que desempenham atividades comerciais exportadoras.

A exportação indireta oferece várias vantagens à empresa exportadora. A empresa obtém conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro. Pouco risco está envolvido. De modo geral, não é exigido grande comprometimento de recursos.

Há algumas desvantagens na exportação indireta. A empresa tem pouco ou nenhum controle sobre a maneira como seus produtos são vendidos no país estrangeiro. A falta de apoio adequado de vendas, as decisões de preço incorretas e os canais de distribuição deficientes, levarão inevitavelmente a menores vendas. As más decisões de composto de marketing, tomadas pelo intermediário, podem também destruir a imagem da marca ou o nome da exportadora. O intermediário pode ter experiência muito limitada para lidar com a linha de produtos da empresa.

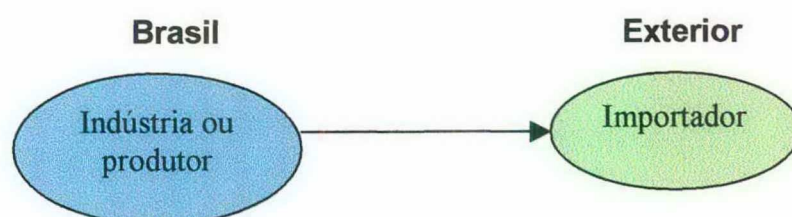
**Figura n.º 7 – Canal de Distribuição via exportação indireta**



## Exportação direta

Conforme Figura n.º 9, nessa modalidade o exportador vende diretamente ao importador no exterior, sem nenhum intermediário mercantil. A principal dificuldade desse canal de distribuição refere-se à identificação das potenciais empresas importadoras dos produtos fabricados ou produzidos pela empresa industrial ou agropecuária brasileira. A empresa exportadora estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de intermediário localizado no mercado estrangeiro. Uma vez que o potencial de vendas internacionais se torne substancial, a exportação direta, torna-se freqüentemente mais atrativa do que a indireta (Pipkin 2000).

**Figura n.º 8 – Canal de Distribuição via exportação direta**



Comparada com a abordagem indireta, a exportação direta oferece várias vantagens. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais. Como decorrência, disso, o potencial de vendas é muito mais significativo do que o oferecido pela exportação indireta. Permite também obter melhor *feedback* do mercado.



### 3. METODOLOGIA

Esta parte do trabalho apresenta uma descrição completa e concisa da metodologia utilizada: instrumentos e procedimentos para o levantamento das informações e as formas tecnológicas utilizadas na pesquisa.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e explicativa.

- Conforme Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Oliveira (1999) afirma que ela possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos (Pedron, 2001).
- A investigação explicativa, para Vergara (1998), tem como principal objetivo esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Neste trabalho, a pesquisa descritiva foi utilizada, com o objetivo de descrever as abordagens e estratégias mercadológicas, bem como a prática do plano de marketing formal utilizadas pelas empresas exportadoras brasileiras de manufaturados dinâmicos. A pesquisa explicativa, objetivou esclarecer quais os fatores que contribuem, de alguma forma, para o insucesso e/ou sucesso dessas empresas na conquista e retenção de mercados.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, porque coletou dados primários nas empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos, mediante questionário estruturado.

### 3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é composto das empresas exportadoras dos produtos manufaturados dinâmicos,<sup>2</sup> listados nas Tabelas n.ºs 1 e 2. O número total dessas empresas não está disponível, sendo conhecido o montante em termo de valores exportados em 2000, que foi de aproximadamente US\$ 28 bilhões.

A amostragem foi realizada por meio de uma opção não probabilística, utilizando-se a estratégia da acessibilidade, ou seja, de acordo com Vergara (1998), esta escolha baseia-se no critério da facilidade de acesso aos entrevistados, feita de forma intencional, sem a utilização de nenhum tratamento estatístico. A amostra intencional, para Richardson (1999), deve ser representativa do universo, possuindo características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

A amostra é composta das 40 principais empresas exportadoras de produtos manufaturados, do *ranking* do ano 2000 da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Essas empresas, em termos de valor, representam 55% do universo das exportações de manufaturados dinâmicos (Anexo 4) e possuem as características típicas dos integrantes da população.

Os produtos listados nas Tabelas n.ºs 1 e 2 fazem parte do estudo de Fonseca e Velloso (1998), da Confederação Nacional da Indústria – CNI, que analisam o desempenho exportador brasileiro, comparativamente ao desempenho das demais economias, identificando setores que apresentam maiores possibilidades de crescimento das vendas externas.

Na Tabela n.º 1, estão localizados os produtos dinâmicos em que o Brasil aumentou sua participação no mercado. Na tabela seguinte estão reunidos os produtos dinâmicos com demanda crescente, e nos quais o Brasil vem perdendo mercado – oportunidades perdidas.



**Tabela n.º 1 – Produtos que o Brasil apresenta Vantagem Comparativa  
Estrelas Minguantes – 89/95**

Grupo (CUCI)	Descrição
<b>Quadrante I</b>	
511	Hidrocarbonetos, n.e.s., derivados halogenados...
512	Álcoois, fenóis-álcoois e seus derivados.....
522	Elementos químicos inorgânicos, óxidos e sais halógenos.
551	Óleos essenciais, perfumes e aromatizantes.
611	Couro
634	Madeira simplesmente serradas, compensada....
635	Produtos de madeira, n.e.s
674	Chapa universal e chapas de ferro e aço
679	Peças forjadas ou estampadas, de ferro e aço.
684	Alumínio
716	Máquinas elétricas rotativas e suas partes
723	Máquinas e equipamentos para engenharia civil e suas partes
742	Bombas, motobombas e turbobombas para líquidos
784	Partes e peças, n.e.s., de veículos automotores.

**Fonte:** “Matriz de Competitividade” do estudo de Fonseca e Velloso (1998 p. 41)

**Tabela n.º 2 – Produtos que o Brasil apresenta Vantagem Comparativa  
Oportunidades Perdidas – 89/95**

Grupo	Descrição
<b>Quadrante IV</b>	
658	Artigos confeccionados de matéria têxtil.
671	Ferro fundido, ferro “spiegel”, ferro esponjoso, pó....
672	Lingotes e outras formas primárias de ferro ou aço.
673	Barras e perfilados de ferro e aço (inclusive estacas-pranchas).
713	Motores de combustão interna e suas partes e peças.
762	Aparelhos receptores de radiodifusão

**Fonte:** “Matriz de Competitividade” do estudo de Fonseca e Velloso (1998 p.41)

### 3.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pela área internacional (exportação e marketing internacional), pertencentes às empresas selecionadas.

<sup>2</sup> Para Fonseca e Velloso, entende-se como produtos dinâmicos aqueles cuja participação nas compras dos países membros da OCDE tenha aumentado entre 1992 e 1995.

### 3.4 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados utilizou-se de uma fonte primária de informação, por meio de aplicação de um questionário estruturado ou fechado. Conforme Richardson (1998), os questionários podem ser classificados pelo tipo de pergunta feita aos entrevistados:

- Questionário de perguntas fechadas ou estruturadas – as respostas apresentam apenas opções de respostas fixas e pré-estabelecidas;
- Questionário de perguntas abertas e não estruturadas – o entrevistado pode responder com frases ou orações às perguntas realizadas pelo entrevistador; e
- Questionários que combinam perguntas estruturadas ou fechadas e não estruturadas ou abertas.

Esse questionário foi estruturado em quatro módulos:

- a) Identificação do setor industrial;
- b) Estratégias mercadológicas;
- c) Plano de marketing formal; e
- d) *Performance Exportadora*.

Os questionários foram distribuídos a partir do dia 09.07.2001 e a recepção encerrou-se no dia 15.10.2001. Foram recebidos 32 questionários (nível de resposta de 80%), dos quais 29 foram considerados válidos.

### 3.5 Tratamento de dados

Nesse item, é fundamental enfatizar os critérios e metodologias utilizadas no tratamento dos dados.

Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, na definição de Vergara (1998) refere-se ao tipo de pesquisa que não se utiliza de procedimentos estatísticos como teste de hipótese. Todavia, buscou-se a sistematização das informações com o propósito de responder aos problemas da pesquisa.



O objetivo fundamental foi realizar análise comparativa inter-empresas do mesmo setor industrial e, também, intersetoriais; buscou-se encontrar o relacionamento entre as duas variáveis do estudo: existência de plano de marketing formal e melhor desempenho exportador.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

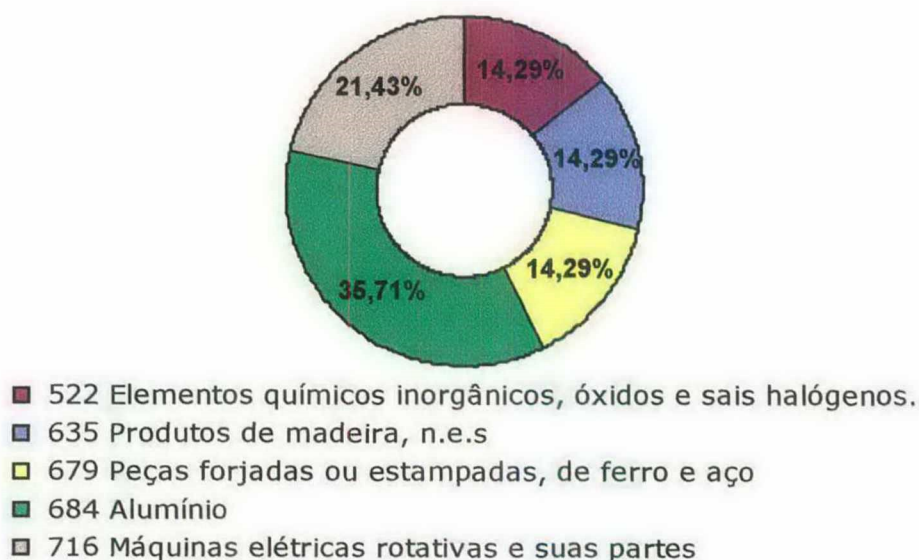
A sistematização dos resultados do questionário da pesquisa foi elaborada visando a apurar o percentual de respostas em cada questão e, posteriormente, a análise dos dados. Os resultados foram divididos em dois grupos: no primeiro, estão localizadas as respostas das empresas exportadoras dos produtos manufaturados dinâmicos, em que o Brasil aumentou sua participação no mercado, e, no segundo, estão as respostas das empresas exportadoras dos produtos dinâmicos com demanda crescente, e nos quais o Brasil vem perdendo mercado. Essa separação tem como objetivo facilitar a análise comparativa entre os dois grupos de empresas.

Foram registradas respostas de 14 empresas no grupo 1 e 15 empresas no segundo grupo. A seguir os resultados:

### QUESTÃO n.º 1.

Quais o(s) produto(s) que a sua empresa já exportou?

**Figura 9 - Produtos Exportados - Grupo 1**

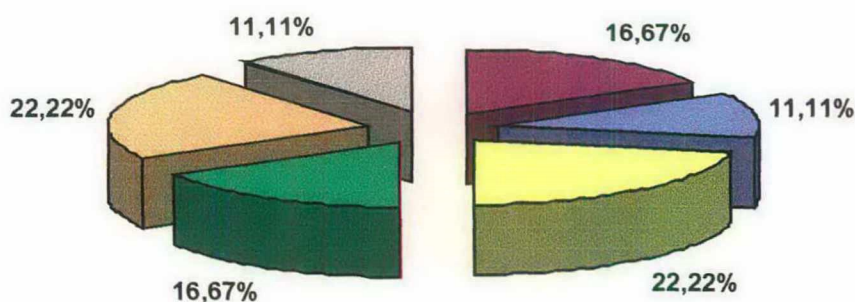


*Fonte: Dados Primários 2001*

A análise dos dados do Grupo 1, revelou que 35,71% dos respondentes são empresas exportadoras do item 684; 21,43% do item 716, e os itens 635, 679 e 522 tiveram cada um 14,29% dos respondentes.

Os itens 511, 512, 551, 611, 634, 674, 723, 742 e 784, da tabela n.º 1 (página 85), não tiveram respondentes e/ou os questionários não foram considerados válidos.

**Figura 10 - Produtos Exportados - Grupo 2**



- 658 Artigos confeccionados de matéria têxtil.
- 671 Ferro fundido, ferro "spiegel", ferro esponjoso, pó....
- 672 Lingotes e outras formas primárias de ferro ou aço.
- 673 Barras e perfilados de ferro e aço (inclusive estacas-pranchas).
- 713 Motores de combustão interna e suas partes e peças.
- 762 Aparelhos receptores de radiodifusão

**Fonte: Dados Primários 2001**

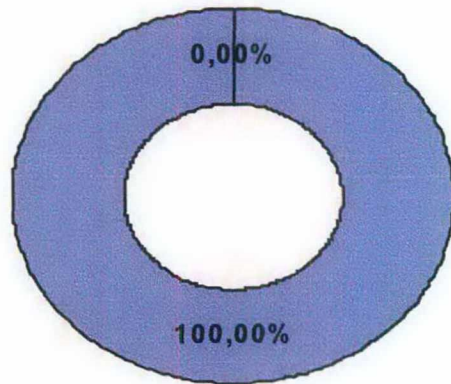
A análise dos dados do Grupo 2, revelou que 22,22% dos respondentes são empresas exportadoras do item 713; 22,22% do item 672; 16,67% do item 673, 16,67% do item 658, e os itens 762 e 671 tiveram cada um 11,11% dos respondentes.

Diferentemente do Grupo 1, todos os itens da tabela n.º 2 (página 85) foram representados.

**QUESTÃO n.º 2**

Qual a atitude predominante na gestão do mercado internacional da sua empresa?

**Figura 11 - Enfoque - Grupo 1**



- O enfoque principal é a produção de mercadorias de qualidade.
- O enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.

*Fonte: Dados Primários 2001*

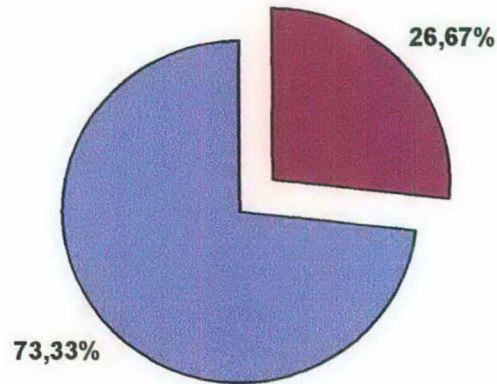
Esta questão apresentou um resultado bem definido, ou seja, a totalidade das empresas exportadoras, classificadas no Grupo 1, acredita que o enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.

**Considerações de análise:**

Isto significa que estas empresas são orientadas para o consumidor, e que as decisões que são tomadas no âmbito organizacional, podem estar orientadas para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. Estas empresas podem adotar a orientação de marketing como filosofia, em virtude de atender a um pilar que fundamenta o conceito de marketing - que são as necessidades dos consumidores.



**Figura 12 - Enfoque - Grupo 2**



■ O enfoque principal é a produção de mercadorias de qualidade.

■ O enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.

*Fonte: Dados Primários 2001*

Esta questão, também, apresentou um resultado bem definido, ou seja, a maioria absoluta, cerca de 73,33% das empresas exportadoras, classificadas no Grupo 2, acredita que o enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.

As demais empresas da amostra ( 26,67%), são desprovidas de ações específicas de marketing e devem adotar a orientação para o produto.

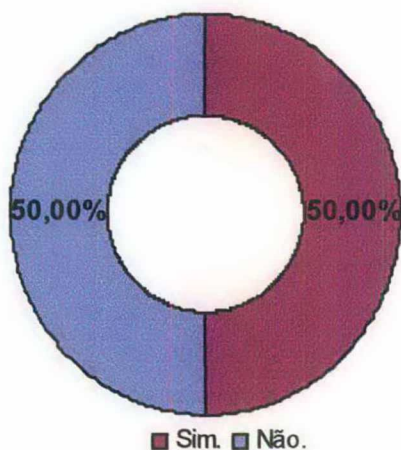
### **Considerações de análise:**

A orientação para o produto segue a lógica do fabricante, e não a do consumidor. Ao invés de olhar para o que o consumidor está querendo, focaliza o que o fabricante tem a oferecer. A ênfase das empresas que seguem essa orientação está na qualidade e nos aspectos técnicos do produto, na melhoria dos processos de produção e nos controles de custo.

**QUESTÃO n.º 3**

A sua empresa participa de alguma campanha de Filantropia no exterior?

**Figura 13 - Filantropia - Grupo 1**



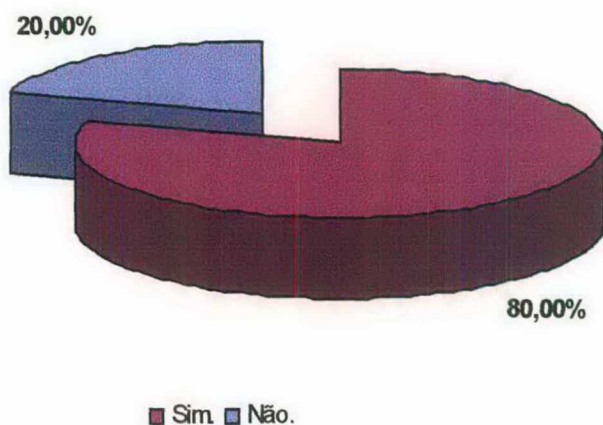
*Fonte: Dados Primários 2001*

Essa questão apresentou um resultado equilibrado, ou seja, 50% das empresas exportadoras, classificadas no Grupo 1, não participam de nenhuma campanha de filantropia no exterior.

**Considerações de análise:**

Isto pode significar que 50% das empresas não tem uma preocupação social.

As outras empresas respondentes, possivelmente, desenvolvem condições sociais e éticas em suas práticas de comércio.

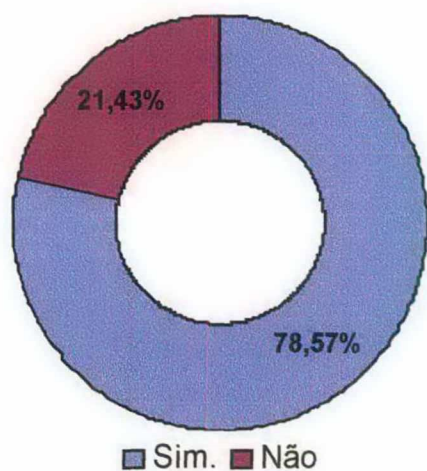
**Figura 14 - Filantropia - Grupo 2**

Fonte: Dados Primários 2001

Diferente das empresas do Grupo 1, a maioria, 80% das empresas do grupo 2 devem adotar o conceito de marketing societal.

#### QUESTÃO n.º 4

Possui algum programa relativo à Gestão Ambiental?

**Figura 15 - Gestão Ambiental - Grupo 1**

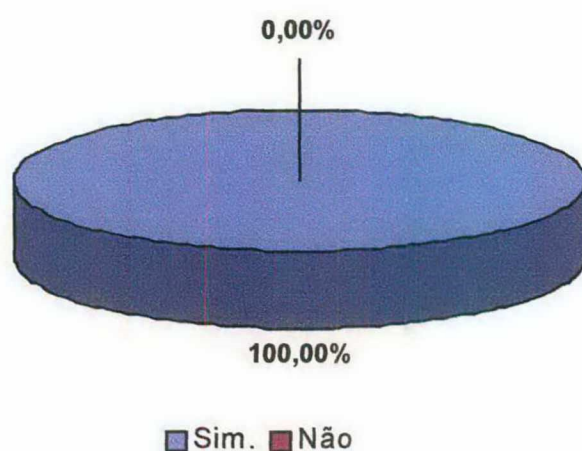
Fonte: Dados Primários 2001

A análise dos dados revelou que 78,57% das empresas possuem programas relativos à gestão ambiental (ISO 14001). As demais respondentes, 21,47%, não estão considerando que, no clima dos negócios da atualidade, as empresas devem assumir, cada vez mais, a responsabilidade pelo cuidado com o meio ambiente, e que, a cada ano, vem crescendo a conscientização e exigências da sociedade com relação à preservação do meio ambiente.

### Considerações de análise:

Pela análise dos dados das Questões 2, 3 e 4, sugere que a maioria absoluta deste grupo, na relação com o mercado externo, pode adotar o conceito de marketing societal definido por Kotler (1998).

**Figura 16 - Gestão Ambiental - Grupo 2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Esse grupo de empresas apresentou um resultado definido, ou seja, a totalidade das empresas possui programas relativos à gestão ambiental.

### Considerações de análise:

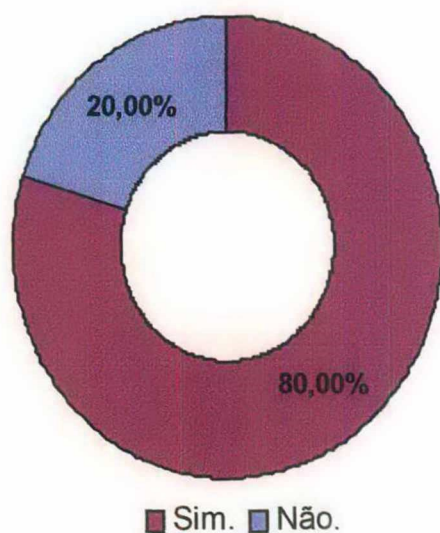
Pela análise dos dados das Questões 2, 3 e 4, sugere, também, que a maioria absoluta, deste grupo, na relação com o mercado externo, pode adotar o conceito de marketing societal.



**QUESTÃO n.º 5**

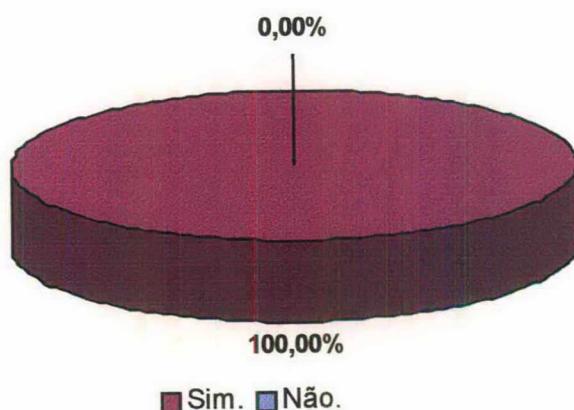
Dispõe de algum tipo de Sistema de Informações que a auxilie no processo de tomada de decisões?

**Figura 17 - Sistema de Informações - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Esta questão apresentou um resultado bem definido, ou seja, a grande maioria das empresas exportadoras, dispõe de algum tipo de sistema de informações.

**Figura 18 - Sistema de Informações - Grupo 2**

*Fonte: Dados Primários 2001*

Essa questão, apresentou também, um resultado bem definido, ou seja, a maioria absoluta, cerca de 80%, das empresas exportadoras classificadas, dispõe de algum tipo de sistema de informações. Um bom plano de marketing requer muitas informações atuais e fidedignas.

Já 20% das empresas não possuem nenhum tipo de sistema de informações, o que pode prejudicar estas empresas no estabelecimento das estratégias de marketing, à luz da realidade do mercado de atuação.

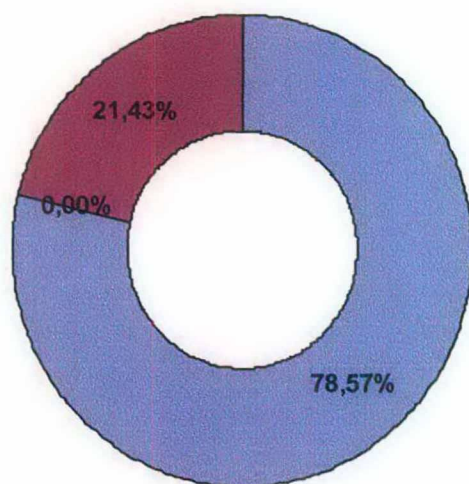
### **Considerações de análise:**

A falta de informações pode fazer com que o planejador elabore seu plano baseando-se em premissas incorretas, o que certamente leva ao fracasso parcial ou total. Estas empresas, com certeza, não utilizam plano de marketing, porque na elaboração do mesmo é necessário realizar várias análises, tais como: conhecimento do mercado, sistema de distribuição, concorrentes, pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças etc. Em síntese, a ausência de um sistema de informações pode tornar praticamente impossível a execução do plano de marketing.

**QUESTÃO n.º 6**

Qual a abordagem utilizada pela sua empresa na conquista e retenção de mercados estrangeiros?

Figura 19 - Abordagem - Grupo 1



- Abordagem de mercado segmentado (agrupa os consumidores com características comuns)
- Abordagem única de mercado (não consideram as diferenças que existe em cada grupo de consumidores).
- Outra abordagem: Decisões tomadas pela matriz.

Fonte: Dados Primários 2001-

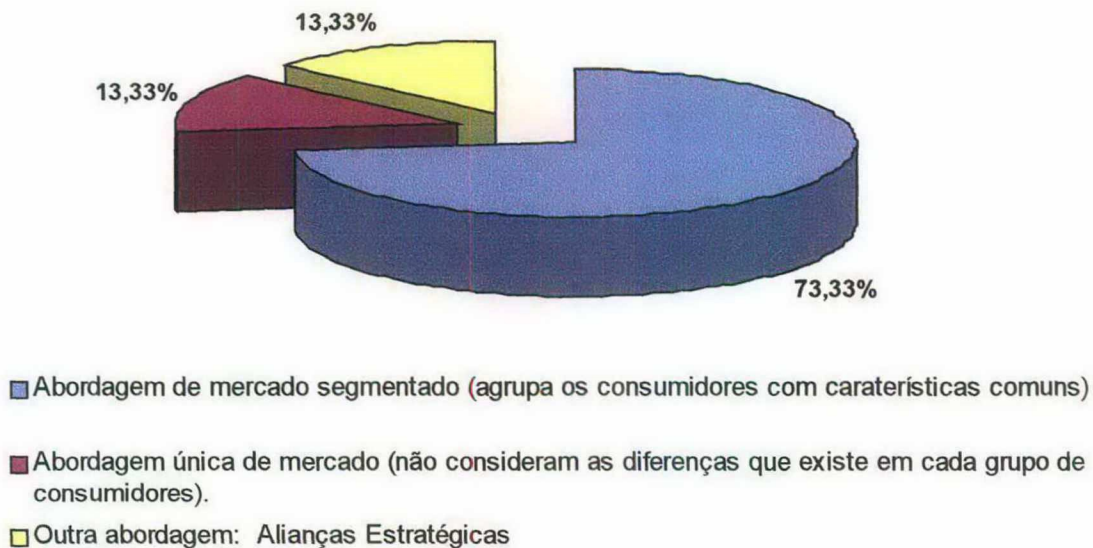
A análise dos dados do Grupo 1 revelou que 78,67% das empresas utilizam a Abordagem de Mercado Segmentado, e 21,43% dos respondentes revelaram que suas abordagens são definidas pela matriz.

**Considerações de análise:**

As empresas que adotam a segmentação gozam de oportunidade para construir e fortalecer relacionamentos de longo prazo com o seu mercado estrangeiro alvo, maior eficiência e eficácia no seu plano de marketing, em virtude da melhor compreensão do ambiente competitivo de mercado e, resposta mais rápida às necessidades dos consumidores.



**Figura 20 - Abordagem - Grupo 2**



Fonte: Dados Primários 2001-

A análise dos dados do Grupo 2 mostrou que 73% segmentam seus mercados, 13,13% utilizam as alianças estratégicas e 13,13% não consideram as diferenças que existe em cada grupo de consumidores.

### Considerações de análise:

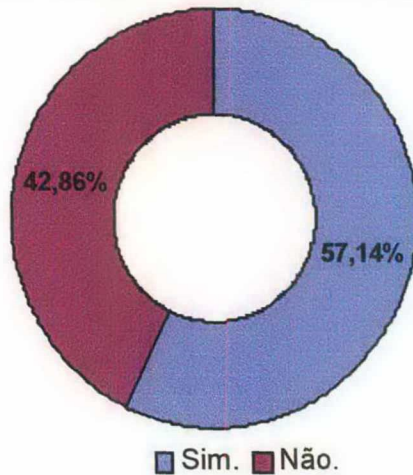
As empresas que usam as alianças estão visando a competir com maior eficácia na arena global. Elas estão usando relacionamentos cooperativos como licenciamento, *joint ventures*, parcerias em pesquisa e desenvolvimento, acordos informais etc. De modo mais formal, as alianças estratégicas podem ser descritas como uma fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas. Um exemplo nacional de Aliança estratégica, Sadia e a Perdigão que uniram forças nas operações internacionais, criando em setembro último a BRF – *Brazilian Food Trading*.

Já as empresas que utilizam a Abordagem Única podem estar mais vulneráveis nos mercados mais dinâmicos. O problema desta estratégia é que geralmente torna-se difícil para as empresas manterem a posição no mercado se as necessidades dos compradores são variadas.

**QUESTÃO n.º 7**

Na conquista de novos mercados estrangeiros, a sua empresa realiza algum tipo de estudo do comportamento do consumidor?

**Figura 21 - Comportamento do Consumidor - Grupo 1**



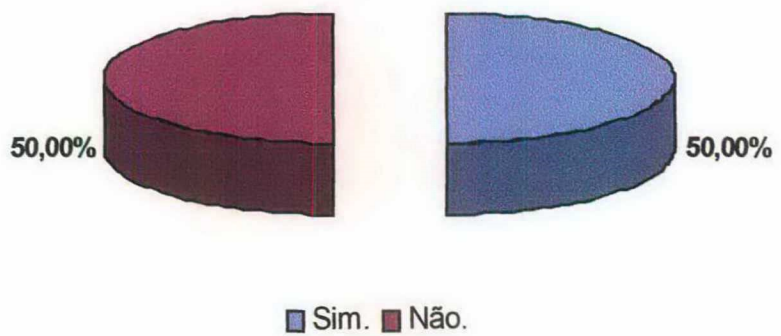
*Fonte: Dados Primários 2001-*

O resultado desta questão revelou que 57,14% das empresas realizam algum tipo de estudo do comportamento do consumidor estrangeiro e que 42,86% não realizam.

**Considerações de análise:**

Como visto, o consumidor é o ponto central de marketing, o início de todo o processo de planejamento. O estudo do comportamento dá às empresas capacidade de entender e conhecer o consumidor do produto, que é o objeto do plano de marketing. As empresas que não realizam esse estudo dificilmente conseguirão reter mercado.

Figura 22 - Comportamento do Consumidor - Grupo 2



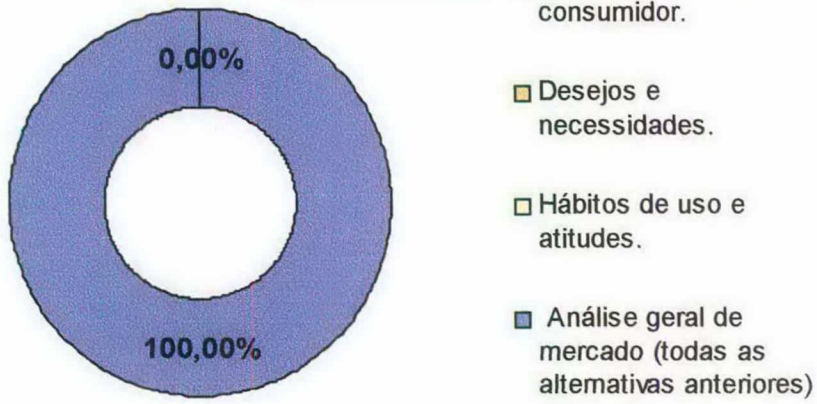
Fonte: Dados Primários 2001-

Este grupo de empresas apresentou um resultado semelhante ao grupo anterior. Vale ressaltar que, dos 15 questionários recebidos do grupo 2, apenas um não respondeu a esta questão.

**QUESTÃO n.º 8**

Se a resposta anterior foi positiva, responda: Que tipo de estudo?

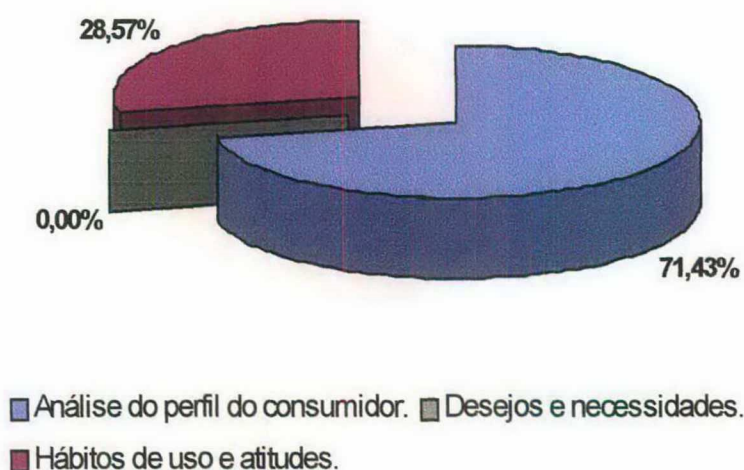
Figura 23 - Tipos de Estudo - ■ Análise do perfil do consumidor.



Fonte: Dados Primários 2001

A análise dos dados revelou que a totalidade das empresas que usa o estudo do comportamento utiliza todas as alternativas: a análise do perfil (cultural, social, psicológico e pessoal), desejos e necessidades (relaciona-se com o produto), hábitos de uso e atitudes do consumidor (como o consumidor compra? onde ele prefere comprar? como ele decide a compra? quanto ele compra?) ou seja usa a análise geral de mercado.

**Figura 24 - Tipos de Estudo - Grupo 2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

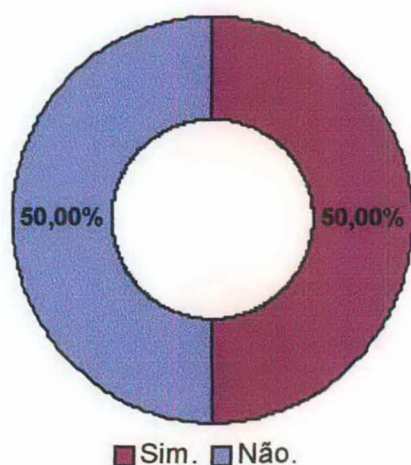
A análise dos dados mostrou que, das empresas que usam o estudo do comportamento do consumidor, 71,43% utilizam o estudo de análise do perfil, como principal elemento para se conhecer o consumidor.



**QUESTÃO n.º 9**

A sua empresa utiliza algum plano de marketing internacional?

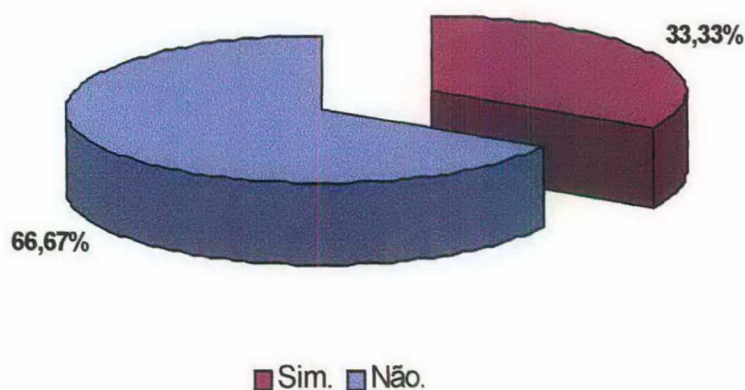
**Figura 25 - Plano de MKT Internacional - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Com relação à utilização do plano de marketing internacional, essa questão apresentou um equilíbrio, ou seja, 50% das empresas utilizam um plano que congrega todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto.

**Figura 26 - Plano MKT Internacional - Grupo2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Apenas 33,33% das empresas do Grupo 2 utilizam algum plano de marketing internacional.

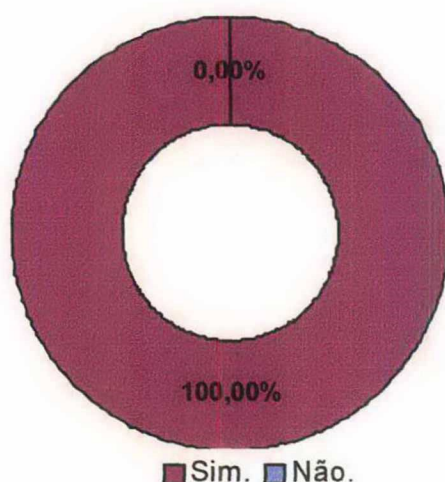
**Considerações de análise:**

Esta pode ser a evidência principal, na justificativa da perda de mercado por parte dessas empresas.

**QUESTÃO n.º 10**

Se a resposta anterior foi positiva, responda: A sua empresa elabora planos de marketing específicos para cada mercado-alvo?

**Figura 27 - Planos Específicos - Grupo 1**



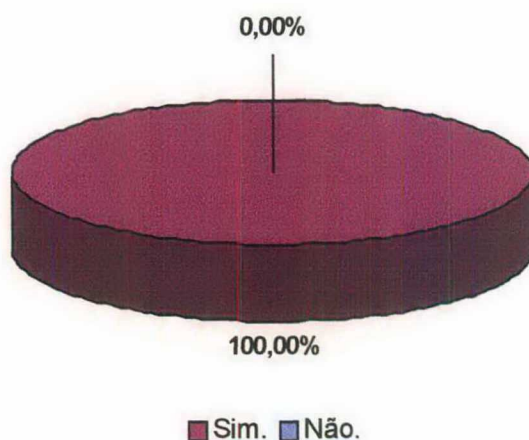
*Fonte: Dados Primários 2001*

A totalidade das empresas que utiliza plano de marketing também elabora planos específicos para cada mercado-alvo.

### Considerações de análise:

Isto pode significar que elas confeccionam planos de lançamento de novos produtos ou, de uma nova linha de produtos e, estão em sintonia com o conceito de marketing de segmento (que é o processo de selecionar grupos de clientes dentro de um mercado maior e, desenvolver produtos e programas de marketing voltados para suas necessidades e desejos específicos).

**Figura 28 - Planos Específicos - Grupo 2**



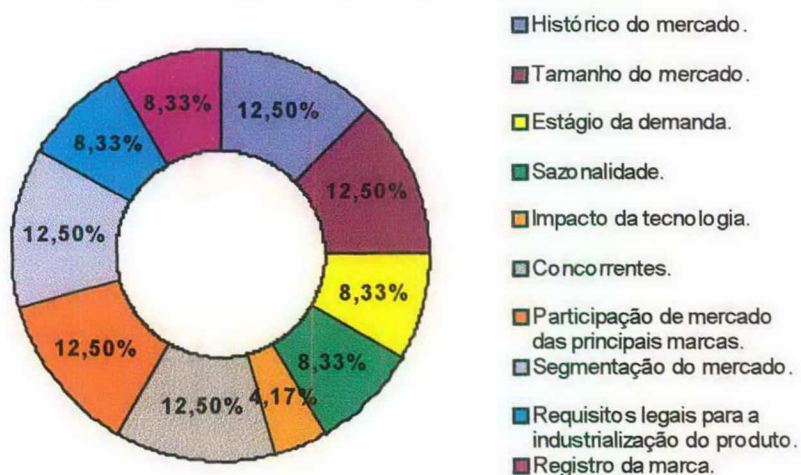
*Fonte: Dados Primários 2001*

Dos 33,33% de empresas que utilizam o plano de marketing, 100% elaboram planos específicos para cada mercado-alvo.

## QUESTÃO n.º 11

Quais os tipos de estudo que a sua empresa realiza sobre o mercado estrangeiro alvo?

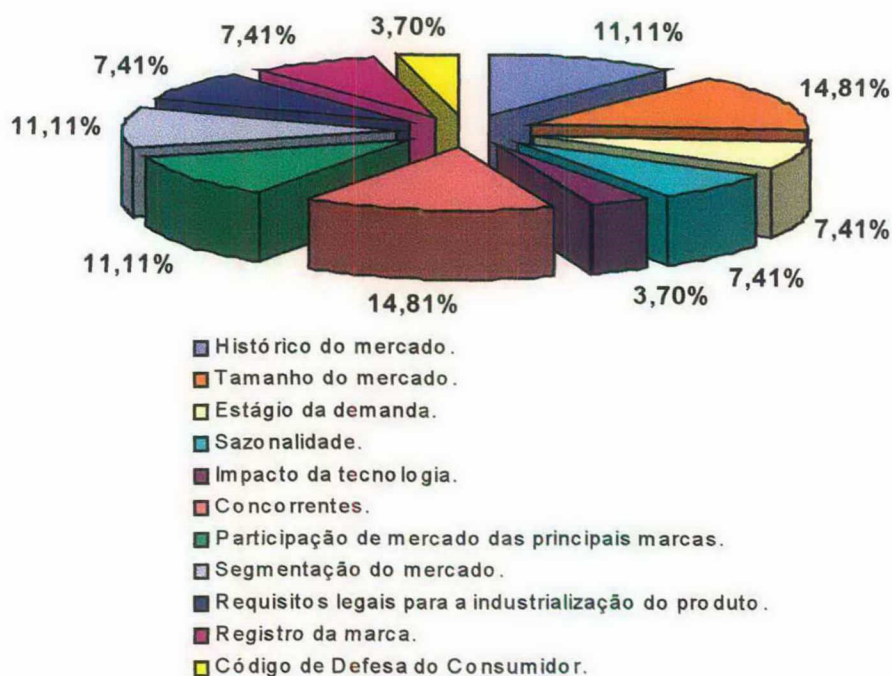
**Figura 29 - Estudos do Mercado Alvo - Grupo 1**



Fonte: Dados Primários 2001

Vale destacar que o figura n.º 29 corresponde aos 83% dos respondentes desta questão que realizam algum tipo de estudo sobre o mercado estrangeiro e que 17% não realizam. Há uma preferência, por parte dos exportadores, pelos seguintes estudos: tamanho do mercado, segmentação do mercado, participação de mercado das principais marcas, concorrentes e histórico do mercado.

Figura 30 - Estudos do Mercado Alvo - Grupo 2



Fonte: Dados Primários 2001

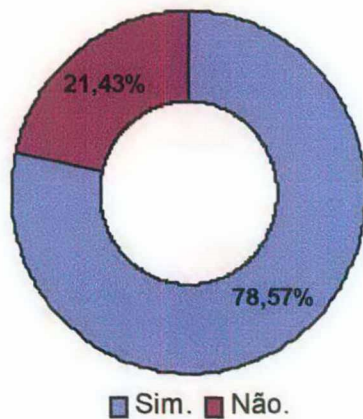
O figura n.º 30 corresponde aos 75% respondentes desta questão que realizam algum tipo de estudo sobre o mercado estrangeiro e 25% não realizam. As empresas que não realizam estudos sobre o mercado fazem parte do conjunto das 66,67% que não elaboram plano de marketing internacional.



**QUESTÃO n.º 12**

Na exportação, a sua empresa utiliza alguma estratégia de posicionamento do produto no mercado estrangeiro?

**Figura 31 - Estratégia de Posicionamento do Produto - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

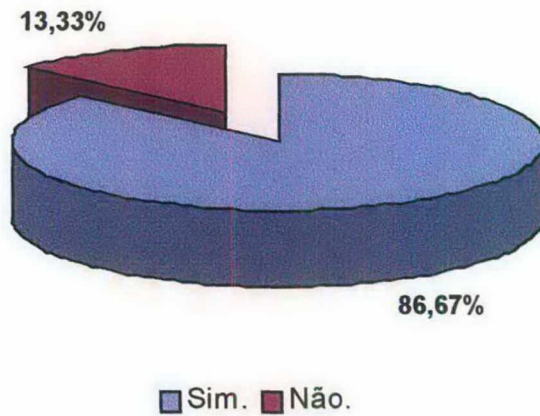
A análise dos dados revelou que 78,57% das empresas exportadoras utilizam a estratégia de posicionamento e 21,43% não utilizam.

**Considerações de análise:**

O posicionamento do produto é elemento crucial no processo mercadológico. É o modo como o consumidor percebe o produto, é a informação que fica na mente das pessoas, ou seja, é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos importantes. As diversas estratégias de posicionamento visam a dar às empresas maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo selecionados. É uma etapa posterior à seleção dos segmentos de mercado em que a empresa vai atuar.



**Figura 32 - Estratégia Posicionamento do Produto - Grupo 2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Das empresas exportadoras, 86,67% utilizam a estratégia de posicionamento e 13,33% não utilizam.

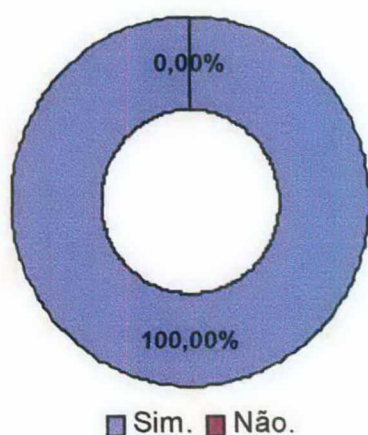
### **Considerações de análise:**

Estas respostas estão coerentes com as respostas das Questão 5, 6 e 7, em virtude do fato de que a definição do posicionamento de um produto na mente do consumidor é uma atividade delicada, que demanda análise e grande conhecimento sobre o mercado e o consumidor, requerendo das empresas algum tipo de sistema de informações.

**QUESTÃO n.º 13**

Na abordagem de mercado estrangeiro, a sua empresa utiliza uma estratégia mercadológica padronizada, com modificações mínimas, em todos os mercados estrangeiros?

**Figura 33 - Estratégia Mercadológica Padronizada - Grupo 1**



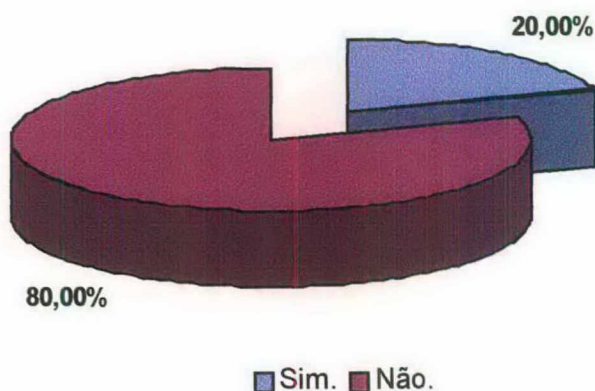
*Fonte: Dados Primários 2001*

A totalidade dos respondentes utiliza uma estratégia mercadológica padronizada, com modificações mínimas, em todos os mercados estrangeiros.

**Considerações de análise:**

Isso sugere que pode haver por parte destas empresas, um esforço de marketing em adaptar produto, promoção, etc. às diferenças sociais, culturais, políticas e legais do país-alvo.

**Figura 34 - Estratégia Mercadológica Padronizada - Grupo 2**



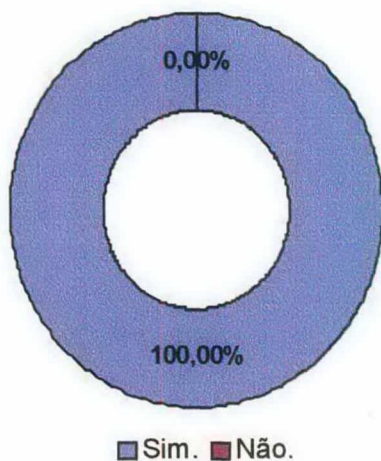
*Fonte: Dados Primários 2001*

Este conjunto de empresas apresentou um resultado diferente ao do grupo anterior.

#### **QUESTÃO n.º 14**

A sua empresa utiliza alguma estratégia de diferenciação do produto no mercado estrangeiro?

**Figura 35 - Estratégia de Diferenciação do Produto - Grupo 1**



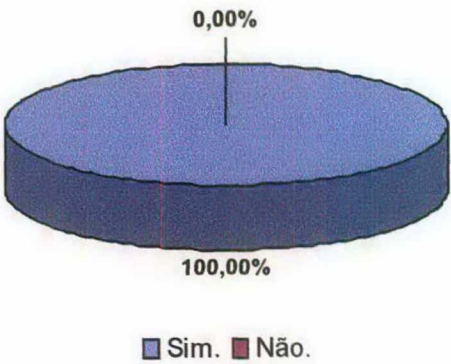
*Fonte: Dados Primários 2001*

A totalidade das empresas utiliza alguma estratégia de diferenciação do produto.

**Considerações de análise:**

O objetivo dessa estratégia é proporcionar ao produto uma vantagem competitiva nos mercados mais concorridos. Entretanto, para que essa estratégia seja válida, é necessário que as empresas considerem as necessidades dos consumidores. Os atributos diferenciadores só terão valor se os consumidores perceberem e aprovarem estas diferenças.

**Figura 36 - Estratégia de Diferenciação do Produto - Grupo 2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Esse conjunto de empresas apresentou um resultado parecido com o grupo anterior.

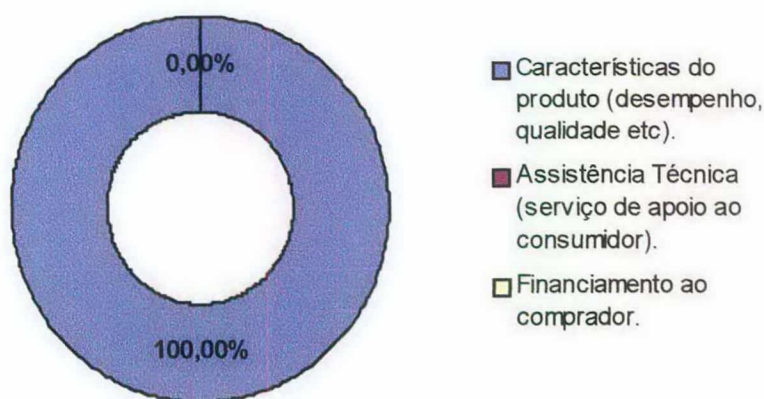
**Considerações de análise:**

Apenas 50% das empresas deste grupo poderão ter êxito porque estudam o comportamento do consumidor dando às empresas capacidade de entender e conhecer suas necessidades, que são aspectos essenciais para que a diferenciação seja válida.

## QUESTÃO n.º 15

Se a resposta anterior foi positiva, responda: Que tipo de estratégia de diferenciação?

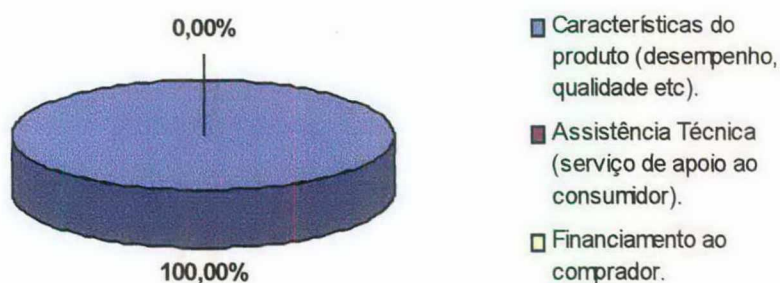
**Figura 37 - Tipo de Estratégia de Diferenciação - Grupo 1**



Fonte: Dados Primários 2001

A análise dos dados revelou que 100% das empresas diferenciam-se pelas características do produto. Algumas empresas também utilizam mais de uma forma de diferenciação. Tem as que utilizam a assistência técnica (38,46%); e outras (15,38%) ficam com o financiamento ao comprador.

**Figura 38 - Tipo de Estratégia de Diferenciação - Grupo 2**



Fonte: Dados Primários 2001

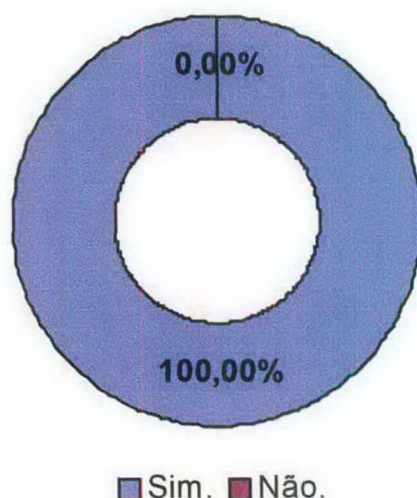


Esta questão apresentou um resultado bem definido, ou seja, a totalidade das empresas exportadoras, classificadas no grupo 2, se diferencia apenas pelas características do produto.

### QUESTÃO n.º 16

A sua empresa utiliza alguma estratégia de desenvolvimento da marca no mercado estrangeiro?

**Figura 39 - Estratégia da Marca - Grupo 1**

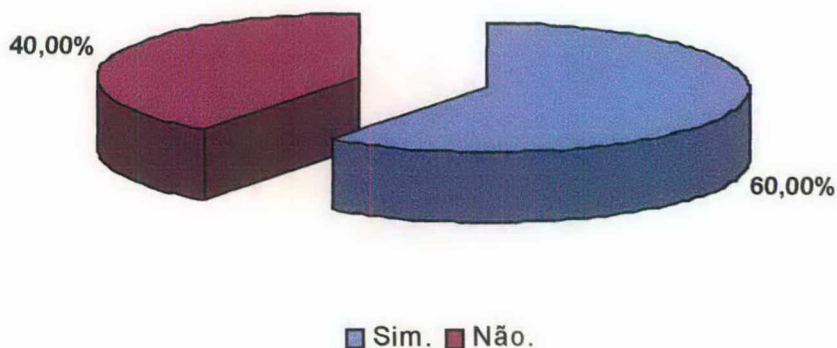


*Fonte: Dados Primários 2001*

As empresas respondentes revelam ter conhecimento da importância da marca e suas implicações estratégicas. Ela é determinante no projeto de crescimento da empresa e sua inserção no comércio internacional.



**Figura 40 - Estratégia da Marca - Grupo 2**



Fonte: Dados Primários 2001

Das empresas consultadas, 40% não utilizam nenhuma estratégia de desenvolvimento da marca no mercado estrangeiro.

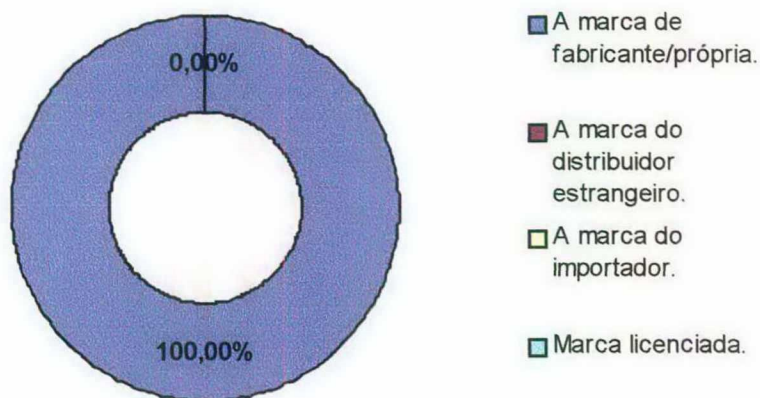
#### **Considerações de análise:**

Por esse fato, elas estão mais sujeitas a enfrentar problemas, como, por exemplo, um nome de marca excelente em um país pode ser um desastre em outro; os nomes da marca não dão aos compradores a conotação correta da imagem do produto. Esses problemas e outros poderão prejudicar a aceitação, assim como a lealdade à marca junto ao consumidor.

**QUESTÃO n.º 17**

Na fixação da marca no mercado internacional, a sua empresa utiliza:

**Figura 41 - Marca no Mercado Internacional - Grupo 1**



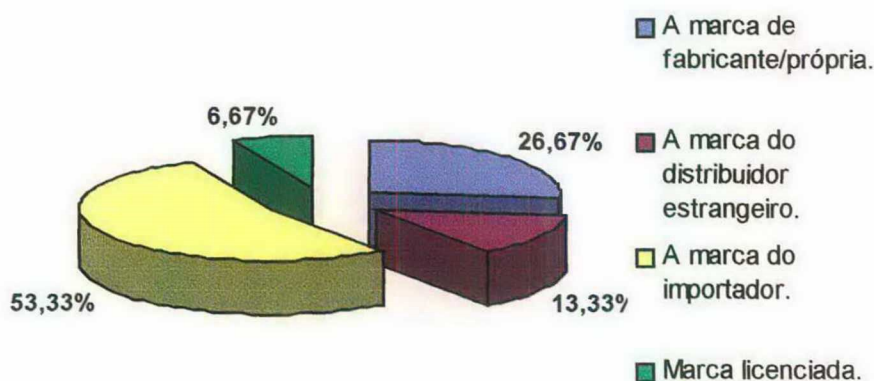
*Fonte: Dados Primários 2001*

A totalidade dos respondentes utiliza no mercado internacional a marca de fabricante/própria.

**Considerações de análise:**

Isso sugere que elas podem estar centralizando e controlando plenamente o processo de desenvolvimento estratégico da marca no mercado-alvo. A gestão e fortalecimento da marca própria, mais do que uma simples identidade visual de um produto ou empresa, é a expressão de sua diferenciação no mercado e de estima junto aos seus consumidores. Isto se traduz em valor econômico, à medida que se reflete na percepção do cliente quanto à sua qualidade, e se transfere para o preço que o consumidor se dispõe a pagar pelo produto. Portanto, a marca na exportação é determinante no projeto de crescimento da empresa e inserção no comércio internacional.

**Figura 42 - Marca no Mercado Internacional - Grupo 2**



Fonte: Dados Primários 2001

Grande parte das empresas utiliza a marca do importador (53,33%) e a marca do distribuidor estrangeiro (13,33%). Estas estão incluídas no grupo das empresas que não adotam estratégia de desenvolvimento da marca no mercado estrangeiro.

### Considerações de análise:

A análise sugere que a única preocupação dessas empresas é atender às exigências técnicas do importador/distribuidor, não tendo nenhuma ação ou preocupação em elaborar estratégias mercadológica para atingir os consumidores finais do produto. Em muitos casos, a produção é contratada mediante a terceirização, sem que a empresa perca o domínio do produto. Empresas internacionais contratam a produção no Brasil. Nestes casos, o preço pago ao industrial brasileiro pelo produto é bem menor que o preço de venda ao consumidor nos mercados de destino.

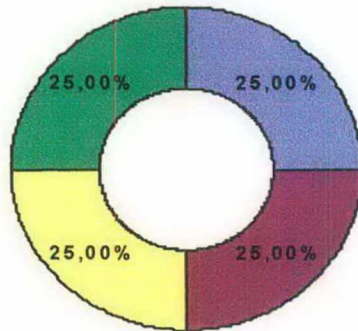
Já aquelas que utilizam a marca licenciada (6,67%) podem estar buscando na reputação de marcas conhecidas no mercado-alvo queimar etapas no processo de desenvolvimento. Em contrapartida, estas empresas incorrem em despesas pelo envio de *royalties* para o exterior, pelo uso da marca licenciada.



**QUESTÃO n.º 18**

Na fixação do preço para ingressar nos mercados internacionais, a sua empresa adota qual abordagem?

**Figura 43 - Fixação do Preço/Abordagem - Grupo 1**



- A fixação do preço de sobrevivência – reduzem os preços no intuito de manter a fábrica funcionando e os estoques girando.
- A maximização do lucro – escolhendo aquele que produz lucro máximo, fluxo positivo de caixa ou alta taxa de retorno sobre o investimento.
- A maximização do crescimento de vendas.
- A liderança do produto-qualidade – essa estratégia oferece à empresas uma taxa de retorno superior à media em seu setor.

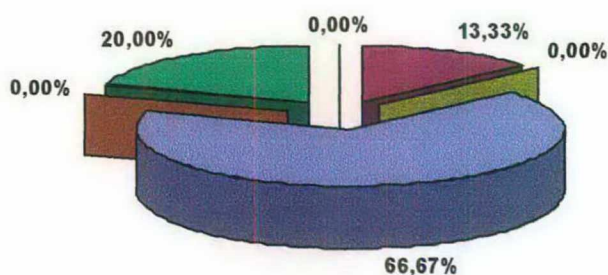
*Fonte: Dados Primários 2001*

Esta questão apresentou um resultado equilibrado, ou seja, cada resposta teve 25% de respondentes. Os objetivos da precificação em geral incluem a sobrevivência, o aumento do lucro corrente e a liderança na participação de mercado no quesito qualidade do produto.

**Considerações de análise:**

A estratégia de precificação pode refletir a estratégia global de marketing, respaldando os seus objetivos mais amplos, incluindo as decisões do composto mercadológico, custos, considerações organizacionais, natureza do mercado, fatores ambientais, revendedores, governo, planos de concorrência e objetivos financeiros.

Figura 44 - Fixação do Preço/Abordagem - Grupo 2



- A fixação do preço de sobrevivência – reduzem os preços no intuito de manter a fábrica funcionando e os estoques girando.
- A maximização do lucro – escolhendo aquele que produz lucro máximo, fluxo positivo de caixa ou alta taxa de retorno sobre o investimento.
- A maximização do faturamento – estabelece um preço para maximizar o faturamento.
- A maximização do crescimento de vendas.
- A maximização da desnatação do mercado – há o estabelecimento de preços altos para desnatar o mercado.
- A liderança do produto-qualidade – essa estratégia oferece à empresas uma taxa de retorno superior à média em

Fonte: Dados Primários 2001

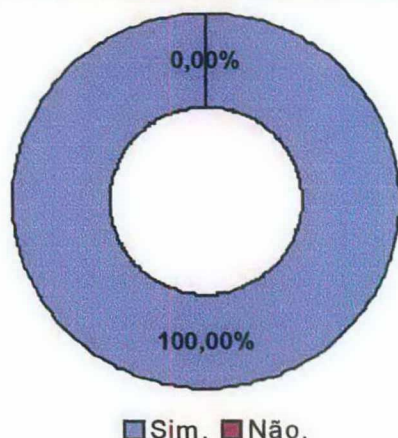
No caso das empresas que estão buscando a liderança do produto-qualidade, devem ser sensíveis também ao fato de que percepções de qualidade de um produto se alteram em função da cultura de cada país ou região, o que afeta a fixação de preço por prestígio. Pela resposta da questão 23, esse grupo de empresas adota essa atitude relatada.

A maioria absoluta dos respondentes, cerca de 66,67%, utiliza a fixação do preço de sobrevivência. Como observado, nas respostas das Questões 19 e 20, essas empresas praticam preços iguais ou abaixo dos concorrentes.

**QUESTÃO n.º 19**

Na fixação do preço do produto no mercado estrangeiro, a sua empresa utiliza a análise dos custos, preços e ofertas dos principais concorrentes?

**Figura 45 - Análise de Custos - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

A totalidade dos respondentes utiliza a precificação baseada na concorrência.

**Considerações de análise:**

Esta prática é muito costumeira quando a elasticidade da demanda é difícil de ser mensurada. As empresas sentem que o preço da oferta é que representa o conhecimento coletivo da indústria com relação ao preço que proporcionará um retorno justo, evitando também as prejudiciais guerras de preço. Assim, elas podem monitorar com cuidado os preços e a qualidade dos produtos dos concorrentes, e usar essas informações como um ponto de partida para seus próprios preços.



**Figura 46 - Análise de Custos - Grupo 2**



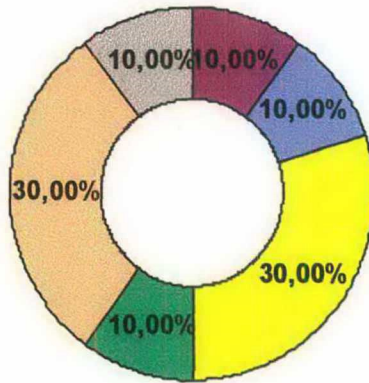
*Fonte: Dados Primários 200*

Este Conjunto de empresas apresentou um resultado semelhante ao grupo anterior.

## QUESTÃO n.º 20

Qual a metodologia utilizada pela sua empresa para estabelecer o preço dos produtos exportados?

Figura 47 - Estabelecimento de Preços - Grupo 1



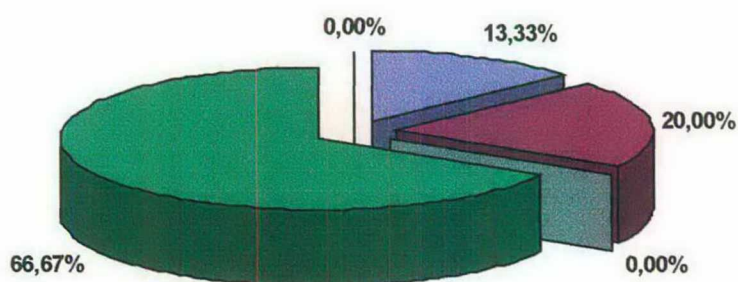
- Preço de Markup – consiste em acrescentar uma taxa ou margem padrão ao custo do produto.
- Preço de Retorno-Alvo – determina o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento.
- Preço de Valor Percebido – as percepções de valor dos compradores, e não seus custos, são os fatores primordiais para a determinação do preço.
- Preço de Valor – consiste na fixação de um preço baixo para uma oferta de alta qualidade.
- Preço de Mercado – preço dos concorrentes.
- Preço de Licitação.

Fonte: Dados Primários 2001

A análise dos dados revelou que 30% das empresas adotam a metodologia de preço de valor percebido. Essa metodologia exige das empresas o estudo do mercado-alvo e estratégias mercadológicas fortemente centradas nas necessidades, desejos e expectativa dos clientes.

Reforçando a resposta da questão anterior, 30% utilizam a metodologia de preço do mercado.

**Figura 48 - Estabelecimento de Preços - Grupo 2**



- Preço de Markup – consiste em acrescentar uma taxa ou margem padrão ao custo do produto.
- Preço de Retorno-Alvo – determina o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento.
- Preço de Valor Percebido – as percepções de valor dos compradores, e não seus custos, são os fatores primordiais para a determinação do preço.
- Preço de Valor – consiste na fixação de um preço baixo para uma oferta de alta qualidade.
- Preço de Mercado – preço dos concorrentes.
- Preço de Licitação.

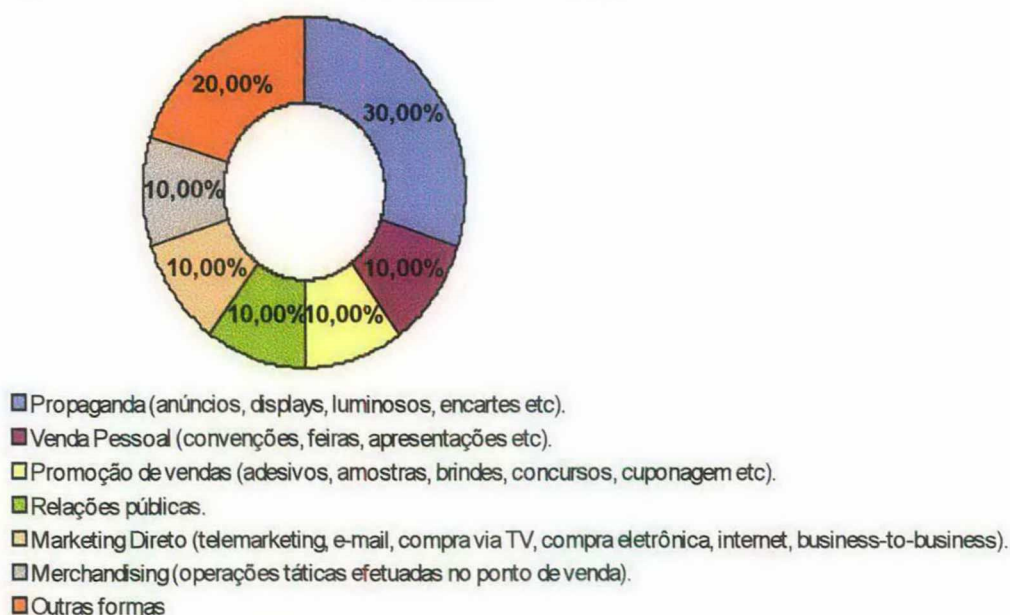
**Fonte: Dados Primários 2001**

Também reforçando a resposta da questão anterior, 66,67% adotam a metodologia do preço de mercado.

## QUESTÃO n.º 21

Qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s) pela sua empresa para informar aos consumidores estrangeiros a respeito dos seus produtos, serviços ou formação da própria imagem da empresa?

**Figura 49 - Informação aos Consumidores - Grupo 1**



Fonte: Dados Primários 2001

Nesta questão, as empresas assinalaram mais de uma alternativa como resposta. As empresas analisadas utilizam as ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado.

A alternativa de maior preferência foi a Propaganda (30%), pois por meio dela as empresas podem manter cooperação com os seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso dos produtos fabricados, criar imagem de credibilidade, lançar novos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos, entre outros propósitos.

A Venda Pessoal (10%), é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes (importador/consumidor final) por meio de agentes ou vendedores.



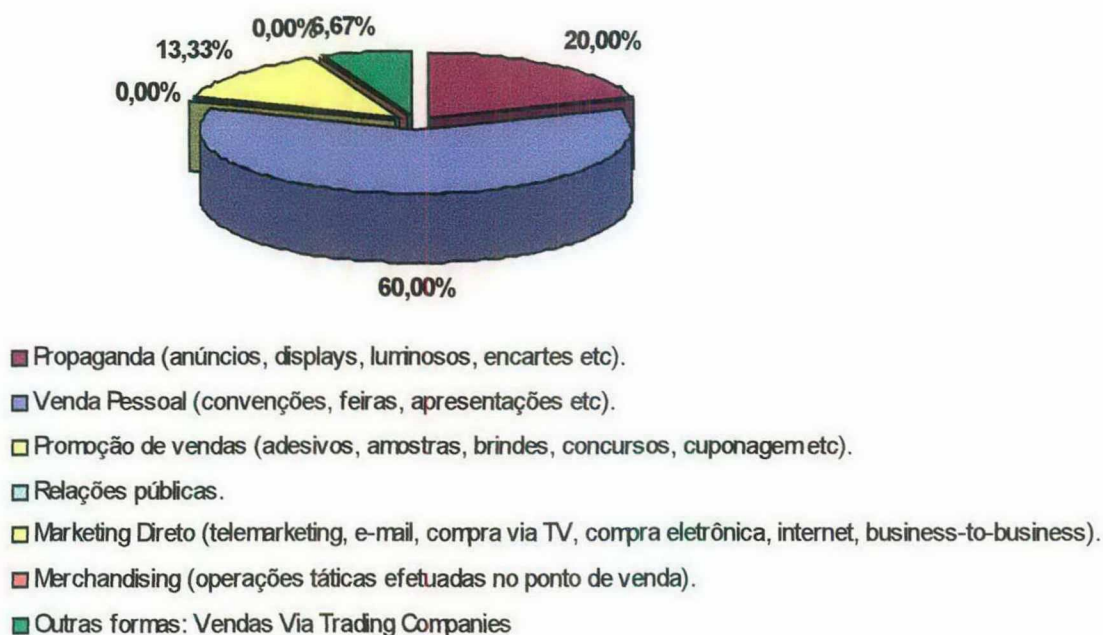
A Promoção de Vendas (10%) abrange as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda, coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas.

Já o Marketing Direto (10%) é utilizado pelos exportadores que utilizam o canal de distribuição fabricante-importador.

O *Merchandising* (10%), por ser um conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda, é utilizado pelas empresas exportadoras que vendem o produto diretamente para o consumidor final.

Já 20% das empresas não utilizam nenhuma das alternativas propostas.

**Figura 50 - Informação aos Consumidores - Grupo 2**



**Fonte: Dados Primários 2001**

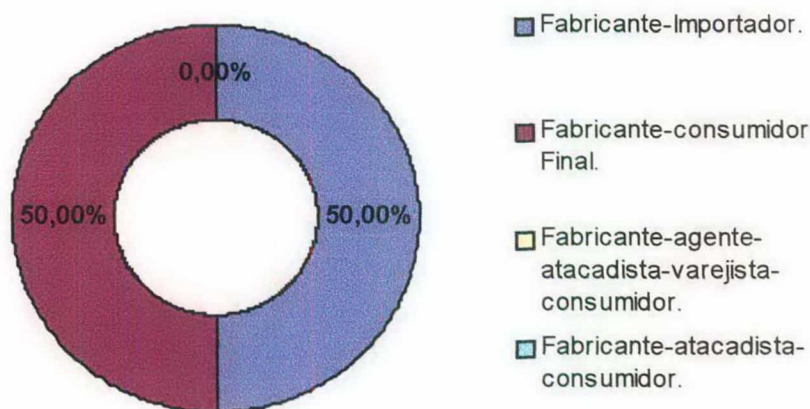
A alternativa de maior preferência foi a Venda Pessoal (60%), sendo a ferramenta de comunicação mais utilizada pelos exportadores que utilizam o canal de distribuição fabricante-importador.

A Propaganda, com 20%, é mais utilizada pelos exportadores que utilizam canais com intermediários.

**QUESTÃO n.º 22**

Qual o tipo de canal de distribuição que a sua empresa utiliza nas exportações?

**Figura 51 - Canal de Distribuição - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

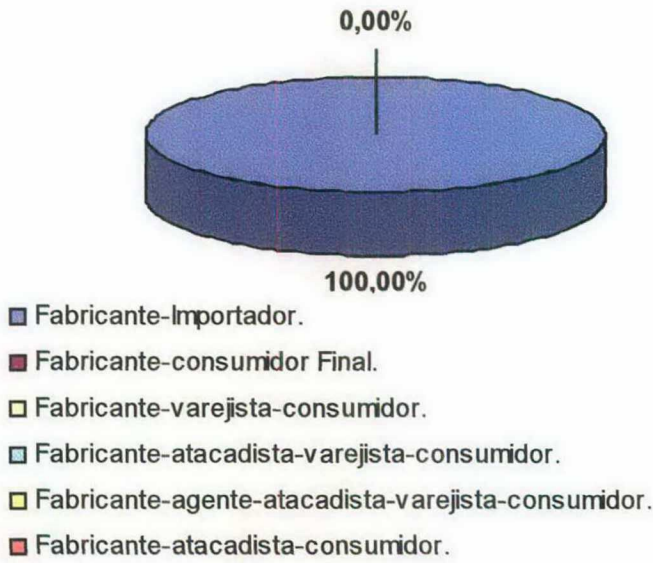
A análise dos dados revelou que 50% das empresas adotam o canal Fabricante-consumidor final, e o restante, Fabricante-importador.

**Considerações de análise:**

Esses dois tipos de canais estão incluídos na modalidade de exportação direta, em que os exportadores vendem diretamente ao importador ou consumidor final. Nessa modalidade, os exportadores têm mais controle sobre suas operações internacionais, o que permite também obter melhor *feedback* do mercado.



Figura 52 - Canal de Distribuição - Grupo 2



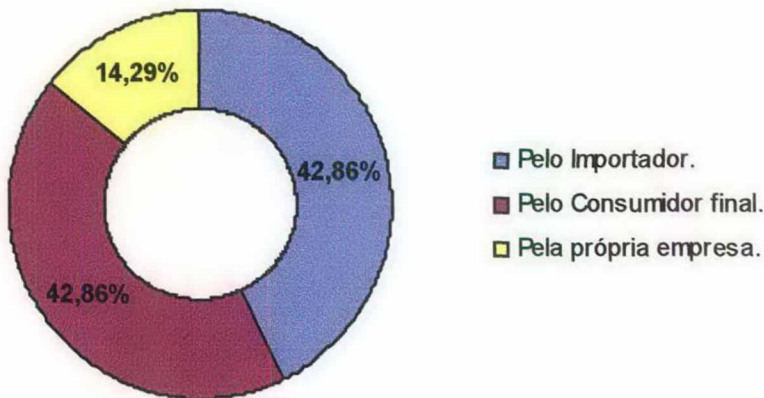
Fonte: Dados Primários 2001

A análise dos dados revelou que a totalidade das empresas adota o canal de distribuição Fabricante-importador.

QUESTÃO n.º 23

A qualidade do produto exportado pela sua empresa é determinada:

Figura 53 - Qualidade do Produto - Grupo 1



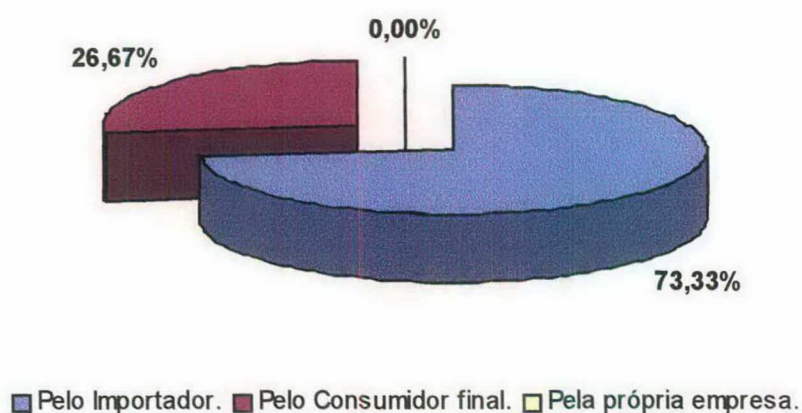
Fonte: Dados Primários 2001

Dos respondentes, 14,29% informaram que a qualidade do produto exportado é determinada pela própria empresa. Essas empresas esquecem que o sucesso de uma estratégia de marketing depende da identificação das necessidades dos consumidores e do seu melhor atendimento, perante os competidores.

### Considerações de análise:

Esta é uma questão chave para verificar se as empresas analisadas são orientadas para o marketing, e se os seus planos de marketing são efetivos. Como visto neste estudo, a qualidade como referencial estratégico para as organizações, significa sobrevivência. A qualidade é determinada também pelo consumidor. De nada serve fabricar um produto de qualidade, que cumpra com os requisitos de projeto, se ele não satisfaz a percepção das necessidades do consumidor.

**Figura 54 - Qualidade do Produto - Grupo 2**



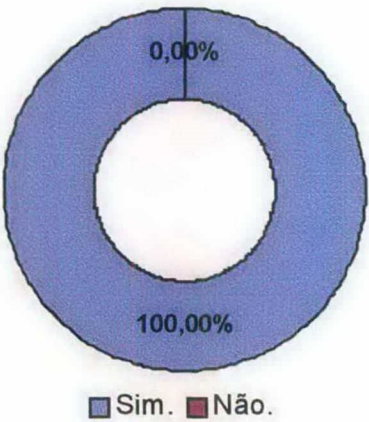
*Fonte: Dados Primários 2001*

Esta questão apresentou um resultado bem definido, ou seja, a totalidade das empresas exportadoras escuta seus clientes, importador e consumidor final, na determinação da qualidade. Pelas razões apresentadas anteriormente, essas empresas devem ser orientadas para o marketing.

**QUESTÃO n.º 24**

A adoção de um plano de marketing formal pode ajudar na retenção de mercado, cooperando na obtenção de um melhor desempenho exportador?

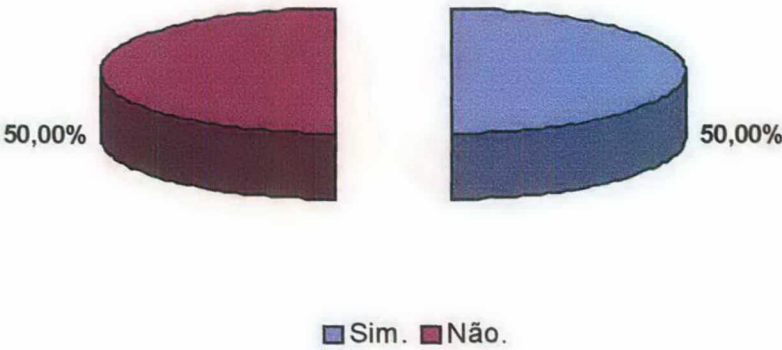
**Figura 55 - Retenção de Mercado - Grupo 1**



Fonte: Dados Primários 2001

Apesar de 100% das empresas afirmarem que o plano de marketing pode ajudar na retenção de mercados externos, vale destacar que apenas 50% dessas empresas utilizam o mesmo.

**Figura 56 - Retenção de Mercado - Grupo 2**



Fonte: Dados Primários 2001

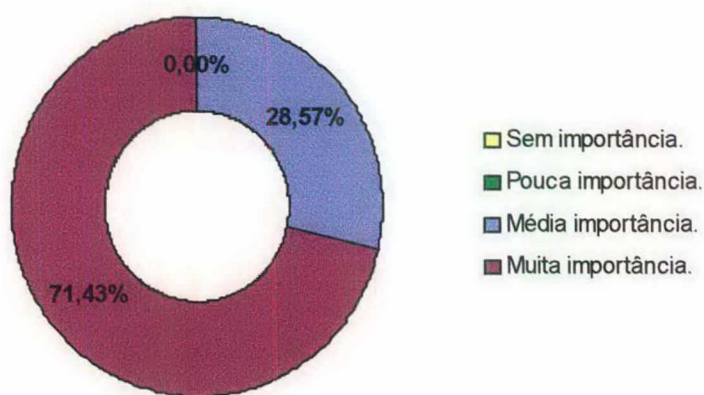
Apesar de 50% das empresas afirmarem que o plano de marketing pode ajudar na retenção de mercados externos, vale lembrar que apenas 33,33% dessas empresas o utilizam.

As empresas que usam o plano 100%, e as 16,67%, que não o usam, concordam que ele pode melhorar o desempenho exportador

### QUESTÃO n.º 25

Com relação ao desempenho exportador da sua empresa, qual é a importância de um plano de marketing formal?

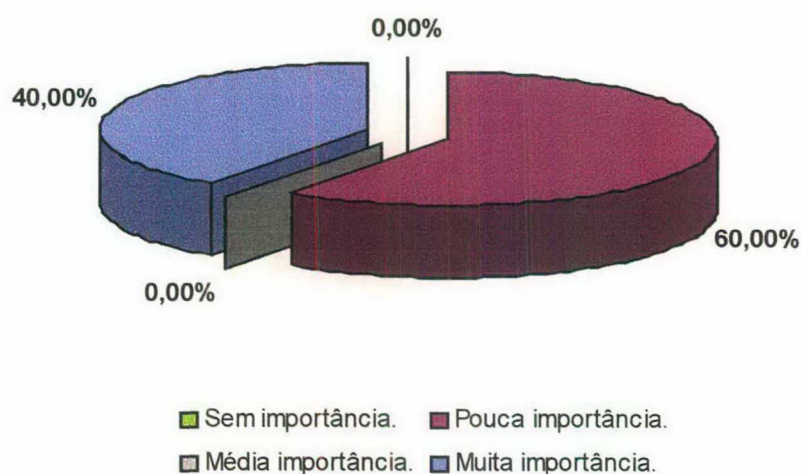
**Figura 57 - Plano MKT Formal - Grupo 1**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Das empresas pesquisadas, 71,43% acreditam que o plano de marketing tem muita importância no desempenho exportador. Cem por cento (100%) das empresas que utilizam o plano e 21,43% das empresas, que não o utilizam, acreditam que ele é muito importante.



**Figura 58 - Plano MKT Formal - Grupo 2**

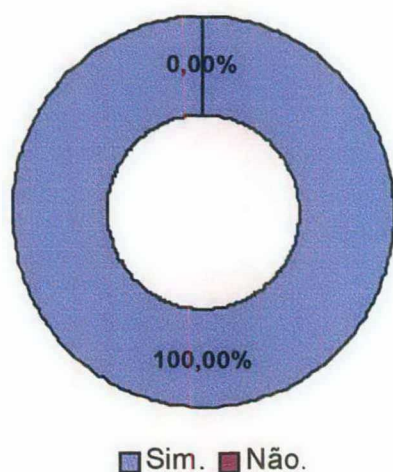
**Fonte: Dados Primários 2001**

Das empresas pesquisadas, 60% afirmam que o plano de marketing internacional tem pouca importância no desempenho exportador. Essa resposta está coerente com a resposta da questão 9, onde 66,57% das empresas não usam o plano de marketing.

**QUESTÃO n.º 26**

A utilização de um plano de marketing formal possibilitou incremento de vendas no mercado internacional?

**Figura 59 - MKT - Incremento nas Vendas? - Grupo 1**

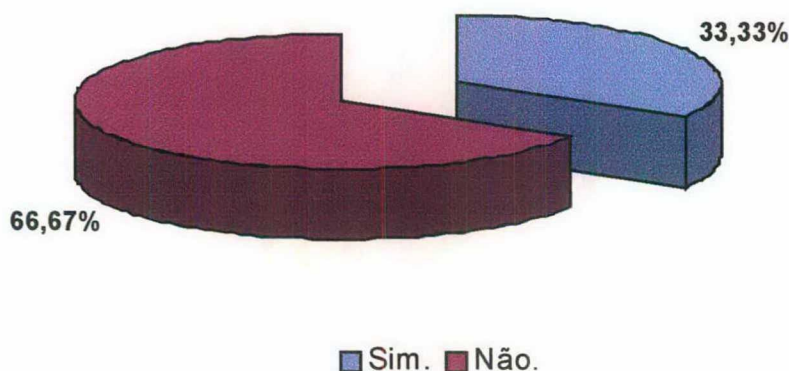


*Fonte: Dados Primários 2001*

A essa questão responderam as empresas que utilizam o plano de marketing e as 21,43% que não o utilizam. As demais empresas não registraram opinião. A totalidade das empresas respondentes afirmaram que o plano de marketing possibilitou incremento de vendas no mercado internacional.



**Figura 60 - MKT - Incremento nas Vendas - Grupo 2**



*Fonte: Dados Primários 2001*

Todas as 15 empresas emitiram suas opiniões. Observou-se uma incongruência nas respostas referentes a essa questão, porque 66,67% dos respondentes não utilizam o plano de marketing, porém, afirmam que o mesmo possibilitou o incremento de suas vendas no mercado internacional.

#### **4.1 Análise Comparativa entre as Empresas do Grupo 1: As que utilizam e as que não utilizam o Plano de Marketing Internacional**

Analisando-se os dados apresentados na seção anterior, é possível inferir que, das 14 empresas exportadoras de produtos manufaturados dinâmicos em que o Brasil aumentou sua participação no mercado, 50% delas não utilizam plano de marketing na conquista e retenção de mercados externos. Em virtude disto, boa parte do conteúdo da estrutura do plano não é relevante para essas empresas na elaboração da estratégia empresarial. Observa-se que:

- 100% dessas empresas são orientadas para o consumidor;
- 42,86% não realizam estudos do comportamento do consumidor, o que impede de conhecer a forma pela qual os consumidores realizam suas compras,

dificultando a comercialização dos produtos que atendam exatamente aos desejos e necessidades dos consumidores;

- Todas as empresas dispõem de algum sistema de informações, desenvolvem a marca, utilizam a marca de fabricante, a precificação é baseada na concorrência, diferenciam seus produtos e utilizam uma estratégia mercadológica padronizada, com modificações mínimas, em todos os mercados estrangeiros;
- Na comunicação com o mercado, utilizam as ferramentas conhecidas com ligeiro destaque para a propaganda;
- 34% não realizam estudo de mercado, o que dificulta a realização da análise de cenário e a elaboração das estratégias mercadológicas;
- Têm a qualidade determinada pelo importador e pela própria empresa;
- O tipo de canal de distribuição mais utilizado é o Fabricante-importador;
- 21,43% não utilizam estratégia de posicionamento;
- 21,43% não segmentam seus mercados, o que pode prejudicar a compreensão do ambiente e dos consumidores;
- A maioria absoluta não adota o conceito de marketing societal, o que poderá prejudicar, num futuro próximo, as relações comerciais com o mundo.

Cabe ressaltar, ainda, que dessas empresas que não utilizam o plano de marketing, 50% acreditam que o mesmo pode ajudar na obtenção de um melhor desempenho exportador, e 21,43% acreditam que ele é muito importante;

Das empresas exportadoras de produtos manufaturados dinâmicos em que o Brasil aumentou sua participação no mercado, 50% utilizam planos de marketing. Percebeu-se que essas empresas utilizam uma metodologia e conteúdo semelhante ao apresentado na revisão da literatura deste trabalho, e que os elementos estratégicos do composto de marketing e de um plano típico são explorados plenamente. Pode-se destacar que a maioria absoluta já adota o conceito de marketing societal e que a totalidade das empresas têm a qualidade determinada pelo importador e pelo consumidor final. Elas afirmam que o plano de marketing tem muita importância, ajudando na retenção de mercados e possibilitando o incremento das vendas no mercado internacional.



## 4.2 Análise Comparativa entre as Empresas do Grupo 2: As que utilizam e as que não utilizam o Plano de Marketing Internacional

Analisando-se os dados apresentados no início deste capítulo, é possível inferir que das 15 empresas exportadoras dos produtos manufaturados dinâmicos em que o Brasil perdeu participação de mercado, 66,67% não utilizam nenhum plano de marketing internacional. No âmbito dessas empresas, existem as que são orientadas para o mercado e as que são orientadas para o produto.

As que são orientadas para a produção de mercadorias de qualidade, aproximadamente 40% das que não usam o plano, a maioria absoluta não participa de campanhas de filantropia no exterior, não utiliza estratégia de posicionamento do produto, não possui nenhuma ação relativa à gestão ambiental e não trata o mercado estrangeiro com estratégias padronizada, com modificações mínimas. A totalidade dessas empresas não realizam nenhum estudo do comportamento do consumidor, não segmentam o mercado, adotam a abordagem única de mercado, não consideram as diferenças que existem em cada grupo de consumidores, visam à obtenção de uma economia de escala e utilizam a estratégia de diferenciação em relação aos produtos concorrentes, adotam a marca do distribuidor ou do importador, não utilizando nenhuma estratégia de desenvolvimento da marca, e usam as alianças estratégicas na comercialização de seus produtos. Isso justifica o porquê de a totalidade delas terem a qualidade do produto determinada pelo importador estrangeiro, utilizar o canal de distribuição Fabricante-Importador e adotar a fixação do preço de sobrevivência. Essas empresas acreditam que o plano de marketing não favorece a obtenção de um melhor desempenho exportador, tem pouca importância, e não possibilita o incremento de vendas no mercado internacional.

As que são orientadas para o mercado, aproximadamente 60%, apesar de não utilizarem o plano de marketing, são orientadas para o marketing porque:

- o seu enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo;
- adotam o conceito de marketing societal;
- possuem sistema de informações;
- segmentam o mercado;

- realizam estudos do comportamento do consumidor;
- utilizam a análise dos custos, preços e ofertas dos principais concorrentes;
- utilizam as estratégias de posicionamento e diferenciação e,
- desenvolvem a marca.

Estas empresas estão incluídas naquele grupo, o qual respondeu afirmativamente que o plano de marketing pode possibilitar o incremento de suas vendas no mercado internacional. Vale destacar que os elementos estratégicos de um plano típico são explorados por este grupo.

Das empresas exportadoras dos produtos manufaturados dinâmicos em que o Brasil vem perdendo sua participação no mercado, 33,33% utilizam planos de marketing, são orientadas para o marketing porque:

- seu enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo;
- já adotam o conceito de marketing societal;
- possuem um sistema de informações;
- segmentam o mercado;
- estudam o comportamento do consumidor estrangeiro;
- realizam análise do perfil;
- posicionam o produto;
- diferenciam o produto dos concorrentes;
- desenvolvem e usam a marca de fabricante/própria ou marca licenciada e,
- utilizam com maior intensidade força de vendas do que a propaganda na divulgação de seus produtos (em virtude disto a maioria absoluta utiliza o canal de distribuição fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor).

Percebe-se que essas empresas utilizam uma metodologia e conteúdo semelhante ao apresentado neste trabalho, e que os elementos estratégicos de um plano típico são explorados plenamente. Pode-se destacar que a totalidade das empresas afirma que o plano de marketing tem muita importância, ajudando na retenção de mercados e possibilitando o incremento das vendas no mercado externo.



## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como tratado na introdução deste trabalho, o Brasil é um país que precisa gerar divisas para sustentar seu crescimento econômico, honrar seus compromissos externos e investir na procura de soluções de seus inúmeros problemas sociais.

No momento atual, observa-se um déficit crescente em suas contas externas, um forte movimento de desaceleração na captação de investimentos (reflexo das piores perspectivas, tanto no Brasil quanto no mundo) e uma agenda relativamente carregada de rolagem de dívidas para os próximos anos.

Com relação ao primeiro aspecto, em 2000 o déficit em transações correntes ficou em 24,5 bilhões de dólares, que corresponde a 4,2% do Produto Interno Bruto, sendo que as estimativas para 2001 giram em torno de 27 bilhões de dólares, o que corresponde a 5,2% do PIB.

Os referidos aspectos reforçam a necessidade de aumentar as exportações, conseqüentemente possibilitando a geração de superávit na balança comercial.

Na última década, as exportações brasileiras aumentaram em 86%. Esse desempenho mostrou-se acanhado, pois se verificou no mesmo período que as exportações do Chile cresceram 115%, as da Coréia do Sul 143% e as do México aumentaram em 270%.

Por que as exportações brasileiras continuam apresentando um desempenho tão pífio, mesmo contando com um conjunto de mecanismos de incentivos, a exemplo do que ocorre nos principais países exportadores?

Para corroborar a propriedade deste questionamento, pode-se citar a questão cambial, que sofreu duas grandes desvalorizações desde 1999, porém as exportações não corresponderam a esse grande incentivo cambial.

O escopo principal deste estudo é tentar contribuir para a discussão e análise da razão do fraco desempenho exportador brasileiro. Ademais, objetivou-se encontrar evidências relacionadas às estratégias do Marketing Mix Internacional, à prática do plano de marketing utilizadas pelas empresas exportadoras de manufaturados dinâmicos, bem como, analisar comparativamente as empresas e suas ações de marketing.

Em consonância com estes objetivos, foi possível identificar três tipos de comportamentos mercadológicos diferentes, que possibilitaram uma análise agregada conjunta dos dois grupos de empresas.

O primeiro tipo refere-se às empresas que não utilizam o plano de marketing e não são orientadas para o consumidor. Na elaboração da estratégia empresarial, boa parte do conteúdo da estrutura do plano típico, bem como, das estratégias relacionadas ao composto de marketing internacional não é relevante para essas empresas, o que pode prejudicar seu desempenho exportador nos mercados mais exigentes.

O segundo tipo refere-se às empresas que não usam o plano de marketing, mas são orientadas para o consumidor. Elas utilizam os principais elementos estratégicos de um plano típico e acreditam que o plano de marketing tem muita importância.

O último tipo diz respeito às empresas que utilizam o plano de marketing e são orientadas para o consumidor. A maioria já adota o conceito de marketing societal, possui sistema de informações, segmenta seus mercados, utiliza as estratégias relacionadas ao composto de marketing, adota planos específicos para cada mercado, estuda o comportamento do consumidor estrangeiro, utiliza estratégias de posicionamento e diferenciação, desenvolve e usa as suas marcas próprias. Em síntese, a maioria delas utiliza os principais elementos estratégicos de um plano típico.

Reportando-se ao objetivo desta dissertação, que se refere ao possível relacionamento entre a existência do plano de marketing formal nas empresas pesquisadas e um melhor desempenho exportador, pode-se concluir com base



nas respostas dos questionários que existem evidências de que o plano pode melhorar a atuação exportadora das empresas que o utilizam.

As empresas exportadoras do grupo 1 tiveram um excelente desempenho exportador, conforme relatado no estudo de Fonseca e Velloso (1998) no período de 1989 a 1995, em comparação com as empresas do grupo 2. Esta dissertação identificou, mediante uma análise desagregada dos resultados dos questionários, alguns elementos marcantes que puderam justificar a melhor atuação exportadora das empresas pertencentes ao grupo 1, tais como:

- O enfoque principal das empresas do grupo 1 é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo, enquanto nas empresas do grupo 2, 73,33% adotam este enfoque.
- Cem por cento das empresas do grupo 1 realizam estudos de desenvolvimento da marca, enquanto nas do grupo 2, apenas 50% os realizam.
- Na fixação da marca no mercado internacional, 100% das empresas do grupo 1 utilizam marca própria e apenas 26% do grupo 2 a utilizam.
- Na abordagem dos mercados estrangeiros, 78% utilizam uma estratégia mercadológica padronizada, com modificações mínimas em todos os mercados, enquanto as do grupo 2 apenas 20% adaptam suas estratégias às diferenças sociais, culturais, políticas e legais.
- Em relação ao plano de marketing, ele é utilizado por 50% das empresas do grupo 1 e 33% do grupo 2.
- As ações estratégicas de marketing estão mais evidentes nas empresas do Grupo 1.

## 5.1. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a importância das estratégias de marketing e o plano de marketing de exportação para a competitividade global, e os resultados deste estudo, a seguir são apresentadas as recomendações julgadas essenciais para as empresas e autoridades governamentais e, também sugestões de possíveis estudos.

### Para as empresas

- Tratar as estratégias de marketing e o plano de marketing como fator essencial tanto para a competitividade global, quanto para a nacional;
- Fazer *benchmarking* das estratégias de marketing vencedoras.

### Para as Autoridades Governamentais

- Induzir o país ao desenvolvimento da cultura exportadora;
- Que no curso de capacitação de formadores e agentes de comércio exterior, do Programa Especial de Exportação – PEE, do Governo Federal, seja ensinado o conceito moderno de marketing, a prática de marketing, e as metodologias do plano de marketing de exportação.

### Sugestões de estudos

Pesquisas futuras poderão ser realizadas, para que se possa complementar e aprofundar o presente estudo, tais como:

- Trabalhos sobre a cultura exportadora brasileira;

- Investigações seriam procedentes em questões ligadas à gestão mercadológica (nível de capacitação) das empresas exportadoras brasileiras;
- Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida, com grande relevância teórica, seria o estabelecimento de uma metodologia para a elaboração de planos de marketing de exportação para empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1983

ACKOFF, Russel L.. **Redesigning the future**. New York: John Wiley & Sons, 1974

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

BALLOU, Ronaldo H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARTLETT, Christopher A.; GOSHAL, Sumatra. **"Tap your subsidiaries for Global Reach"**. Harvard Business Review, November-December 1986, p 87-94.

BONELLI, R.; FONSECA, R. **Evolução da Competitividade da Produção Manufatureira no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

BOONE, Louis E. e KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMILLUS, J.C. **"Technology Driven and Marketing-Driven Life Cycles: Implications for Multinacional Corporate Strategy"**. New York: Columbia Journal of World Business, Summer 1984,. p.56-60



CNI, 1995, Seminário Custo Brasil: **Diálogo com o Congresso Nacional**, Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria.

DAEMON, Dalton. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DAHRINGER, Lee . **"International Marketing: A Global Perspective"**. New York: Addison Wesley, 1991.

FAIRBANKS, Michael e LINDSAY, Stoce. **Arando o Mar**: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2000.

FAJNZYLBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones. *Revista de la Cepal*, nº 36, dezembro, 1988

FERREL, O C. (et al.) **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Renato e CARVALHO Jr., M.C. **Barreiras externas às exportações brasileiras**. Rio de Janeiro: CNI e Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX), 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Renato e VELLOSO, Edson. **Desempenho exportador da indústria brasileira: elementos para a formação de estratégia exportadora**. Rio de Janeiro: CNI, 1998.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas. Texto para Discussão. IEI-UFRJ, n.211, Rio de Janeiro, 1989.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global** .São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip, BLOOM, Paul. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Texto para Discussão. IEI-UFRJ, n.265, Rio de Janeiro, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, E.T.; NASSIF, A . L.; CARVALHO JR., M.C. Infra-estrutura, diversificações das exportações e redução do "Custo Brasil": limites e possibilidades, *Revista do BNDES*, v. 4, n.º 7, pp.83-122, Rio de Janeiro: BNDES, 1997

MAGEE, J. F. **Logística Industrial**: análise e administração dos sistemas de suprimentos e distribuição. São Paulo:Pioneira, 1977.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAD, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, M.M.; AVERBUG, A. **Competitividade das exportações brasileiras no período 1990/1998**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000 (Nota Técnica AP/Depec, 6).

NICKELS, Willian e WOOD, Burk. **Marketing**: relacionamento – qualidade, valor. Rio de Janeiro. LTC Ed. 1999.



OLIVEIRA, Djalma Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTER, Michel. **Competição: estratégia competitiva essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

PORTER, Michel. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1992. p. 87.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 9.ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

RICARDO, David. "The Principles of Political Economy and Taxation" em David B. Yoffie "International Trade and Competition: Cases and Notes in Strategy and Management". Boston: McGraw-Hill, 1990, p.8.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIFFMAN, Leon e KANUK, Leslie. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Ed. 2000.

SKACEL, Robert. "The marketing plan: how to prepare it, What should be in it. Towson, MD: MPM Associates, 1976.

SMITH, Adam. "The Wealth of the Nations" em David B. Yoffie "International Trade and Competition: Cases and Notes in Strategy and Management". Boston: McGraw-Hill, 1991.

SODERSTEIN, Bo. **Economia Internacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. **"Advanced marketing strategy: phenomena, analysis and decision"**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

VEIGA, P.M.; MACHADO, J.B.M.; CARVALHO Jr., M. C. **Estudo sobre o universo dos exportadores brasileiros**. Rio de Janeiro: FUNCEX, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Ed. Atlas. 1995.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WILLIANSON, J.A. **Economia Aberta e a Economia Mundial**. São Paulo: Editora Campus, 1989

**OBRAS CONSULTADAS:**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR6023: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

## **ANEXOS**

A1 – QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

A2 – RELATÓRIO: PRÉ-TESTE

A3 – QUESTIONÁRIO DEFINITIVO

A4 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – PRINCIPAIS EMPRESAS

## A1 – QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

### Identificação do Setor Industrial

#### 1. ASSINALE COM "X" O(S) PRODUTO(S) QUE A SUA EMPRESA JÁ EXPORTOU?

Os produtos estão classificados ao nível de 3 dígitos da Classificação Uniforme de Comércio Internacional (CUCI Ver.2)

- ☐ 511 Hidrocarbonetos, n.e.s., derivados halogenados...
- ☐ 512 Álcoois, fenóis-álcoois e seus derivados.....
- ☐ 522 Elementos químicos inorgânicos, óxidos e sais halógenos.
- ☐ 551 Óleos essenciais, perfumes e aromatizantes.
- ☐ 611 Couro
- ☐ 634 Madeira simplesmente serradas, compensada....
- ☐ 634 Produtos de madeira, n.e.s
- ☐ 674 Chapa universal e chapas de ferro e aço
- ☐ 679 Peças forjadas ou estampadas, de ferro e aço.
- ☐ 684 Alumínio
- ☐ 716 Máquinas elétricas rotativas e suas partes
- ☐ 723 Máquinas e equipamentos para engenharia civil e suas partes
- ☐ 742 Bombas, motobombas e turbobombas para líquidos
- ☐ 784 Partes e peças, n.e.s., de veículos automotores.
- ☐ 658 Artigos confeccionados de matéria têxtil.
- ☐ 671 Ferro fundido, ferro "spiegel", ferro esponjoso, pó....
- ☐ 672 Lingotes e outras formas primárias de ferro ou aço.
- ☐ 673 Barras e perfilados de ferro e aço (inclusive estacas-pranchas).
- ☐ 713 Motores de combustão interna e suas partes e peças.
- ☐ 762 Aparelhos receptores de radiodifusão
- ☐ Outros (favor listar) \_\_\_\_\_

### Estratégias Mercadológicas

#### 2. QUAL A ATITUDE PREDOMINANTE NA GESTÃO DO MERCADO INTERNACIONAL DA SUA EMPRESA? Assinale apenas uma opção.

- ☐ o enfoque principal é a produção de mercadorias de qualidade.
- ☐ o enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.
- ☐ outra atitude (favor listar) \_\_\_\_\_

#### 3. A SUA EMPRESA PARTICIPA DE ALGUMA CAMPANHA DE FILANTROPIA NO EXTERIOR?

- ☐ sim
- ☐ não

#### 4. POSSUI ALGUM PROGRAMA RELATIVO À GESTÃO AMBIENTAL?

- ☐ sim
- ☐ não

#### 5. DISPÕE DE ALGUM TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES QUE A AUXILIE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES?

- ☐ sim
- ☐ não



6. QUAL A ABORDAGEM UTILIZADA PELA SUA EMPRESA NA CONQUISTA E RETENÇÃO DE MERCADOS ESTRANGEIROS?

- ( ) abordagem de mercado segmentado (agrupa os consumidores com características comuns);  
 ( ) abordagem única de mercado (não consideram as diferenças que existe em cada grupo de consumidores).  
 ( ) outra abordagem(favor listar):\_\_\_\_\_

7. NA CONQUISTA DE NOVOS MERCADOS ESTRANGEIROS, A SUA EMPRESA REALIZA ALGUM TIPO DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.

- ( ) sim  
 ( ) não

8. Se a resposta anterior foi positiva, responda: QUE TIPO DE ESTUDO?

- ( ) análise do perfil do consumidor;  
 ( ) desejos e necessidades;  
 ( ) hábitos de uso e atitudes;  
 ( ) outro (favor listar):\_\_\_\_\_

**Plano de Marketing Forma!**

9. Um plano de marketing internacional congrega todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto. Ele é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessária para atingir tais metas e o retorno esperado para a organização. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUM PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL?

- ( ) sim  
 ( ) não

10. Se a resposta anterior foi positiva, responda: A SUA EMPRESA ELABORA PLANOS DE MARKETING ESPECÍFICOS PARA CADA MERCADO-ALVO?

- ( ) sim  
 ( ) não

11. ASSINALE OS TIPOS DE ESTUDO QUE A SUA EMPRESA REALIZA SOBRE O MERCADO ESTRANGEIRO ALVO? Assinale as opções necessárias.

- ( ) Histórico do mercado;  
 ( ) Tamanho do mercado;  
 ( ) Estágio da demanda;  
 ( ) Sazonalidade;  
 ( ) Impacto da tecnologia;  
 ( ) Concorrentes;  
 ( ) Participação de mercado das principais marcas;  
 ( ) Segmentação do mercado;  
 ( ) Requisitos legais para a industrialização do produto;  
 ( ) Registro da marca;  
 ( ) Código de Defesa do Consumidor;  
 ( ) não realiza nenhum estudo.  
 ( ) outros (favor listar):\_\_\_\_\_

12. NA EXPORTAÇÃO A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ sim
- ☐ não

13. NA ABORDAGEM DO MERCADO ESTRANGEIRO A SUA EMPRESA UTILIZA UMA ESTRATÉGICA MERCADOLÓGICA PADRONIZADA, COM MODIFICAÇÕES MÍNIMAS, EM TODOS OS MERCADOS ESTRANGEIROS?

- ☐ sim
- ☐ não

14. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ sim
- ☐ não

15. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA MARCA NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ sim
- ☐ não

16. NA FIXAÇÃO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL, A SUA EMPRESA UTILIZA :

- ☐ a marca de fabricante/própria
- ☐ a marca do distribuidor estrangeiro
- ☐ a marca do importador
- ☐ marca licenciada
- ☐ outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

17. NA FIXAÇÃO DO PREÇO PARA INGRESSAR NOS MERCADOS INTERNACIONAIS, A SUA EMPRESA ADOTA QUAL ABORDAGEM?

- ☐ a fixação do preço de sobrevivência – reduzem os preços no intuito de manter a fábrica funcionando e os estoques girando.
- ☐ o aumento do lucro – escolhendo aquele que produz lucro máximo, fluxo positivo de caixa ou alta taxa de retorno sobre o investimento.
- ☐ o aumento do faturamento – estabelece um preço para melhorar o faturamento.
- ☐ o aumento do crescimento de vendas
- ☐ o aumento da desnatação do mercado – há o estabelecimento de preços altos para desnatar o mercado.
- ☐ a liderança do produto-qualidade – essa estratégia oferece à empresas uma taxa de retorno superior à media em seu setor.
- ☐ outros (favor listar): \_\_\_\_\_

18. NA FIXAÇÃO DO PREÇO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO, A SUA EMPRESA UTILIZA A ANÁLISE DOS CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES;

- ☐ sim
- ☐ não



19. QUAL A METODOLOGIA UTILIZADA PELA SUA EMPRESA PARA ESTABELECE O PREÇO DOS PRODUTOS EXPORTADOS:

- ☐ Preço de Markup – consiste em acrescentar uma taxa ou margem padrão ao custo do produto
- ☐ Preço de Retorno-Alvo – determina o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento
- ☐ Preço de Valor Percebido – as percepções de valor dos compradores, e não seus custos, são os fatores primordiais para a determinação do preço.
- ☐ Preço de Valor – consiste na fixação de um preço baixo para uma oferta de alta qualidade.
- ☐ Preço de Mercado – preço dos concorrentes
- ☐ Preço de Licitação
- ☐ outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

20. QUAL(IS) A(S) FORMA(S) UTILIZADA PELA SUA EMPRESA PARA INFORMAR OS CONSUMIDORES ESTRANGEIROS A RESPEITO DOS SEUS PRODUTOS, SERVIÇOS OU FORMAÇÃO DA PRÓPRIA IMAGEM DA EMPRESA?

- ☐ Propaganda (anúncios, displays, luminosos, encartes etc)
- ☐ Venda Pessoal (convenções, feiras, apresentações etc)
- ☐ Promoção de vendas (adesivos, amostras, brindes, concursos, cuponagem etc)
- ☐ Relações públicas
- ☐ Marketing Direto (telemarketing, e-mail, compra via TV, compra eletrônica, internet)
- ☐ Merchandising (operações táticas efetuadas no ponto de venda)
- ☐ Nenhuma das opções anteriores
- ☐ outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

21. QUAL O TIPO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO QUE A SUA EMPRESA UTILIZA NAS EXPORTAÇÕES?

- ☐ Fabricante-Importador
- ☐ Fabricante-consumidor Final
- ☐ Fabricante-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-atacadista-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-atacadista-consumidor
- ☐ Outra forma (favor listar): \_\_\_\_\_

22. A QUALIDADE DO PRODUTO EXPORTADO PELA SUA EMPRESA É DETERMINADA :

- ☐ pelo Importador
- ☐ pelo Consumidor final
- ☐ pela própria empresa

### Performance Exportadora

23. A ADOÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL AJUDA NA RETENÇÃO DE MERCADO, COOPERANDO NA OBTENÇÃO DE UM MELHOR DESEMPENHO EXPORTADOR?.

- ☐ sim
- ☐ não

24. COM RELAÇÃO AO DESEMPENHO EXPORTADOR DA SUA EMPRESA, QUAL É A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL.

- ☐ sem importância
- ☐ pouca importância
- ☐ média importância
- ☐ muita importância

25. A UTILIZAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL POSSIBILITOU INCREMENTO DE VENDAS NO MERCADO INTERNACIONAL?

- ☐ sim
- ☐ não

## A2 – PRÉ-TESTE - RELATÓRIO

A aplicação prévia do questionário teve como objetivo revisar e orientar aspectos da investigação. Os resultados do pré-teste são apresentados a seguir:

Questão 1 – sem alteração.

Questão 2 – sem alteração.

Questão 3 – sem alteração.

Questão 4 – sem alteração.

Questão 5 – sem alteração.

Questão 6 – sem alteração.

Questão 7 – sem alteração.

Questão 8 – acrescentar o item análise geral de mercado (todas as alternativas anteriores);

Questão 9 – sem alteração.

Questão 10 – sem alteração.

Questão 11 – sem alteração.

Questão 12 – sem alteração.

Questão 13 – sem alteração.

Questão 14 – sem alteração. Com o objetivo identificar os tipos de estratégias de diferenciação foi incluída a seguinte pergunta:

"15. Se a resposta anterior foi positiva, responda: QUE TIPO DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO?

( ) Características do produto (desempenho, qualidade etc)

( ) Assistência Técnica (serviço de apoio ao consumidor)

( ) Financiamento ao comprador

( ) Outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_"

Questão 15 – sem alteração.



Questão 16 – sem alteração.

Questão 17 – sem alteração.

Questão 18 – sem alteração.

Questão 19 – sem alteração.

Questão 20 – alterar o texto “Marketing Direto” para “Marketing Direto (telemarketing, e-mail, compra via TV, compra eletrônica, Internet)”.

Questão 21 – sem alteração.

Questão 22 – sem alteração.

Questão 23 – alterar de “ ajuda na” para “pode ajudar na”.

Questão 24 – sem alteração.

Questão 25 – sem alteração.

### A3 – QUESTIONÁRIO DEFINITIVO

#### Identificação do Setor Industrial

1. ASSINALE COM "X" O(S) PRODUTO(S) QUE A SUA EMPRESA JÁ EXPORTOU?  
Os produtos estão classificados ao nível de 3 dígitos da Classificação Uniforme de Comércio Internacional (CUCI Ver.2)

- ☐ 511 Hidrocarbonetos, n.e.s., derivados halogenados...
- ☐ 512 Álcoois, fenóis-álcoois e seus derivados.....
- ☐ 522 Elementos químicos inorgânicos, óxidos e sais halógenos.
- ☐ 551 Óleos essenciais, perfumes e aromatizantes.
- ☐ 611 Couro
- ☐ 634 Madeira simplesmente serradas, compensada....
- ☐ 634 Produtos de madeira, n.e.s
- ☐ 674 Chapa universal e chapas de ferro e aço
- ☐ 679 Peças forjadas ou estampadas, de ferro e aço.
- ☐ 684 Alumínio
- ☐ 716 Máquinas elétricas rotativas e suas partes
- ☐ 723 Máquinas e equipamentos para engenharia civil e suas partes
- ☐ 742 Bombas, motobombas e turbobombas para líquidos
- ☐ 784 Partes e peças, n.e.s., de veículos automotores.
  
- ☐ 658 Artigos confeccionados de matéria têxtil.
- ☐ 671 Ferro fundido, ferro "spiegel", ferro esponjoso, pó....
- ☐ 672 Lingotes e outras formas primárias de ferro ou aço.
- ☐ 673 Barras e perfilados de ferro e aço (inclusive estacas-pranchas).
- ☐ 713 Motores de combustão interna e suas partes e peças.
- ☐ 762 Aparelhos receptores de radiodifusão
- ☐ Outros (favor listar)\_\_\_\_\_

#### Estratégias Mercadológicas

2. QUAL A ATITUDE PREDOMINANTE NA GESTÃO DO MERCADO INTERNACIONAL DA SUA EMPRESA? Assinale apenas uma opção.

- ☐ o enfoque principal é a produção de mercadorias de qualidade.
- ☐ o enfoque principal é atender às necessidades, desejos e expectativas do mercado-alvo.
- ☐ outra atitude (favor listar)\_\_\_\_\_

3. A SUA EMPRESA PARTICIPA DE ALGUMA CAMPANHA DE FILANTROPIA NO EXTERIOR?

- ☐ sim
- ☐ não

4. POSSUI ALGUM PROGRAMA RELATIVO À GESTÃO AMBIENTAL?

- ☐ sim
- ☐ não

5. DISPÕE DE ALGUM TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES QUE A AUXILIE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES?

- ☐ sim
- ☐ não

6. QUAL A ABORDAGEM UTILIZADA PELA SUA EMPRESA NA CONQUISTA E RETENÇÃO DE MERCADOS ESTRANGEIROS?

- ☐ abordagem de mercado segmentado (agrupa os consumidores com características comuns);
- ☐ abordagem única de mercado (não consideram as diferenças que existe em cada grupo de consumidores).
- ☐ outra abordagem(favor listar): \_\_\_\_\_

7. NA CONQUISTA DE NOVOS MERCADOS ESTRANGEIROS, A SUA EMPRESA REALIZA ALGUM TIPO DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.

- ☐ sim
- ☐ não

8. Se a resposta anterior foi positiva, responda: QUE TIPO DE ESTUDO?

- ☐ análise do perfil do consumidor;
- ☐ desejos e necessidades;
- ☐ hábitos de uso e atitudes;
- ☐ análise geral de mercado (todas as alternativas anteriores);
- ☐ outro (favor listar): \_\_\_\_\_

### **Plano de Marketing Formal**

9. Um plano de marketing internacional congrega todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto. Ele é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessária para atingir tais metas e o retorno esperado para a organização. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUM PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL?

- ☐ sim
- ☐ não

10. Se a resposta anterior foi positiva, responda: A SUA EMPRESA ELABORA PLANOS DE MARKETING ESPECÍFICOS PARA CADA MERCADO-ALVO?

- ☐ sim
- ☐ não

11. ASSINALE OS TIPOS DE ESTUDO QUE A SUA EMPRESA REALIZA SOBRE O MERCADO ESTRANGEIRO ALVO? Assinale as opções necessárias.

- ☐ ( ) Histórico do mercado;
- ☐ ( ) Tamanho do mercado;
- ☐ ( ) Estágio da demanda;
- ☐ ( ) Sazonalidade;
- ☐ ( ) Impacto da tecnologia;
- ☐ ( ) Concorrentes;
- ☐ ( ) Participação de mercado das principais marcas;
- ☐ ( ) Segmentação do mercado;
- ☐ ( ) Requisitos legais para a industrialização do produto;
- ☐ ( ) Registro da marca;
- ☐ ( ) Código de Defesa do Consumidor;
- ☐ ( ) não realiza nenhum estudo.
- ☐ ( ) outros (favor listar): \_\_\_\_\_

12. NA EXPORTAÇÃO A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ ( ) sim
- ☐ ( ) não

13. NA ABORDAGEM DO MERCADO ESTRANGEIRO A SUA EMPRESA UTILIZA UMA ESTRATÉGICA MERCADOLÓGICA PADRONIZADA, COM MODIFICAÇÕES MÍNIMAS, EM TODOS OS MERCADOS ESTRANGEIROS?

- ☐ ( ) sim
- ☐ ( ) não

14. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ ( ) sim
- ☐ ( ) não

15. Se a resposta anterior foi positiva, responda: QUE TIPO DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO?

- ☐ ( ) Características do produto (desempenho, qualidade etc)
- ☐ ( ) Assistência Técnica (serviço de apoio ao consumidor)
- ☐ ( ) Financiamento ao comprador
- ☐ ( ) Outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

16. A SUA EMPRESA UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA MARCA NO MERCADO ESTRANGEIRO?

- ☐ ( ) sim
- ☐ ( ) não

17. NA FIXAÇÃO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL, A SUA EMPRESA UTILIZA :

- ☐ a marca de fabricante/própria
- ☐ a marca do distribuidor estrangeiro
- ☐ a marca do importador
- ☐ marca licenciada
- ☐ outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

18. NA FIXAÇÃO DO PREÇO PARA INGRESSAR NOS MERCADOS INTERNACIONAIS, A SUA EMPRESA ADOTA QUAL ABORDAGEM?

- ☐ a fixação do preço de sobrevivência – reduzem os preços no intuito de manter a fábrica funcionando e os estoques girando.
- ☐ a maximização do lucro – escolhendo aquele que produz lucro máximo, fluxo positivo de caixa ou alta taxa de retorno sobre o investimento.
- ☐ a maximização do faturamento – estabelece um preço para maximizar o faturamento.
- ☐ a maximização do crescimento de vendas
- ☐ a maximização da desnatação do mercado – há o estabelecimento de preços altos para desnatar o mercado.
- ☐ a liderança do produto-qualidade – essa estratégia oferece à empresas uma taxa de retorno superior à media em seu setor.
- ☐ outros (favor listar): \_\_\_\_\_

19. NA FIXAÇÃO DO PREÇO DO PRODUTO NO MERCADO ESTRANGEIRO, A SUA EMPRESA UTILIZA A ANÁLISE DOS CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES;

- ☐ sim
- ☐ não

20. QUAL A METODOLOGIA UTILIZADA PELA SUA EMPRESA PARA ESTABELECE O PREÇO DOS PRODUTOS EXPORTADOS:

- ☐ Preço de Markup – consiste em acrescentar uma taxa ou margem padrão ao custo do produto
- ☐ Preço de Retorno-Alvo – determina o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento
- ☐ Preço de Valor Percebido – as percepções de valor dos compradores, e não seus custos, são os fatores primordiais para a determinação do preço.
- ☐ Preço de Valor – consiste na fixação de um preço baixo para uma oferta de alta qualidade.
- ☐ Preço de Mercado – preço dos concorrentes
- ☐ Preço de Licitação
- ☐ Outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_



21. QUAL(IS) A(S) FORMA(S) UTILIZADA(S) PELA SUA EMPRESA PARA INFORMAR OS CONSUMIDORES ESTRANGEIROS A RESPEITO DOS SEUS PRODUTOS, SERVIÇOS OU FORMAÇÃO DA PRÓPRIA IMAGEM DA EMPRESA?

- ☐ Propaganda (anúncios, displays, luminosos, encartes etc)
- ☐ Venda Pessoal (convenções, feiras, apresentações etc)
- ☐ Promoção de vendas (adesivos, amostras, brindes, concursos, cuponagem etc)
- ☐ Relações públicas
- ☐ Marketing Direto (telemarketing, e-mail, compra via TV, compra eletrônica, internet, business-to-business)
- ☐ Merchandising (operações táticas efetuadas no ponto de venda)
- ☐ Nenhuma das opções anteriores
- ☐ Outras formas (favor listar): \_\_\_\_\_

22. QUAL O TIPO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO QUE A SUA EMPRESA UTILIZA NAS EXPORTAÇÕES?

- ☐ Fabricante-Importador
- ☐ Fabricante-consumidor Final
- ☐ Fabricante-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-atacadista-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor
- ☐ Fabricante-atacadista-consumidor
- ☐ Outra forma (favor listar): \_\_\_\_\_

23. A QUALIDADE DO PRODUTO EXPORTADO PELA SUA EMPRESA É DETERMINADA:

- ☐ pelo Importador
- ☐ pelo Consumidor final
- ☐ pela própria empresa

### **Performance Exportadora**

24. A ADOÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL PODE AJUDAR NA RETENÇÃO DE MERCADO, COOPERANDO NA OBTENÇÃO DE UM MELHOR DESEMPENHO EXPORTADOR.

- ☐ sim
- ☐ não

25. COM RELAÇÃO AO DESEMPENHO EXPORTADOR DA SUA EMPRESA, QUAL É A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL.

- ☐ sem importância
- ☐ pouca importância
- ☐ média importância
- ☐ muita importância

26. A UTILIZAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING FORMAL POSSIBILITOU INCREMENTO DE VENDAS NO MERCADO INTERNACIONAL?

- ☐ sim
- ☐ não

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000 (A)	Part. %	1999 (B)	Part. %	Var.% A/B
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>55.085.595.326</b>	<b>100,00</b>	<b>48.011.444.034</b>	<b>100,00</b>	<b>14,73</b>
<b>TOTAL DAS EMPRESAS ABAIXO RELACIONADAS</b>	<b>38.259.796.090</b>	<b>69,46</b>	<b>30.181.142.518</b>	<b>62,86</b>	<b>26,77</b>
1 - EMBRAER EMPRESA BRASILEIRA DE AERONÁUTICA S.A...	2.701.955.523	4,91	1.691.524.603	3,52	59,73
2 - COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	1.596.124.497	2,90	1.542.063.722	3,21	3,51
3 - PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.PETROBRAS	1.456.471.035	2,64	739.752.142	1,54	96,89
4 - VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA..	1.128.862.112	2,05	527.424.855	1,10	114,03
5 - BUNGE ALIMENTOS S.A...	976.931.904	1,77	925.635.738	1,93	5,54
6 - COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO	948.792.531	1,72	753.852.626	1,57	25,86
7 - FIAT AUTOMÓVEIS S.A..	622.635.482	1,13	813.386.032	1,69	-23,45
8 - MOTOROLA INDUSTRIAL LTDA	597.183.927	1,08	150.881.082	0,31	295,80
9 - ARACRUZ CELULOSE S.A...	587.000.104	1,07	488.260.907	1,02	20,22
10 - GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA..	572.617.141	1,04	456.189.839	0,95	25,52
11 - ALBRAS ALUMÍNIO BRASILEIRO S.A....	541.596.202	0,98	426.800.533	0,89	26,90
12 - CARGILL AGRÍCOLA S.A....	531.168.703	0,96	292.549.916	0,61	81,57
13 - A.D.MEXPORTADORA E IMPORTADORA S.A...	482.820.617	0,88	353.238.735	0,74	36,68
14 - SAMARCO MINERAÇÃO S.A..	388.390.280	0,71	327.097.209	0,68	18,74
15 - MINERAÇÕES BRASILEIRAS REUNIDAS S.A.MBR	385.041.389	0,70	349.717.701	0,73	10,10
16 - VIAÇÃO AÉREA SÃO PAULO S.A...	378.790.814	0,69	455.036	0,00	-
17 - SADIÁ S.A...	377.606.231	0,69	328.147.514	0,68	15,07
18 - FERTECO MINERAÇÃO S.A..	372.911.780	0,68	278.126.981	0,58	34,08
19 - CELULOSE NIPO BRASILEIRA S.A.CENIBRA	369.352.068	0,67	272.834.267	0,57	35,38
20 - ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES S.A..	364.855.492	0,66	129.960.839	0,27	180,74
21 - COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	352.184.014	0,64	375.572.286	0,78	-6,23
22 - COMÉRCIO E INDÚSTRIAS BRASILEIRAS COINBRA S.A...	339.028.741	0,62	290.956.995	0,61	16,52
23 - SUCOCÍTRICO CUTRALE LTDA...	321.782.588	0,58	361.063.903	0,75	-10,88
24 - ROBERT BOSCH LIMITADA ...	312.558.712	0,57	280.299.386	0,58	11,51
25 - AÇO MINAS GERAIS S.A.AÇOMINAS	306.594.582	0,56	240.237.042	0,50	27,62
26 - VISTEON SISTEMAS AUTOMOTIVOS LTDA..	306.445.401	0,56	-	-	-
27 - FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA..	301.552.663	0,55	-	-	-
28 - BERTIN LTDA..	287.871.925	0,52	252.274.723	0,53	14,11
29 - RECOFARMA INDÚSTRIA DO AMAZONAS LTDA..	286.041.485	0,52	118.878.559	0,25	140,62
30 - DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	276.012.506	0,50	221.128.388	0,46	24,82
31 - EMPRESA BRASILEIRA DE COMPRESSORES S.A.EMBRACO	269.853.893	0,49	266.731.133	0,56	1,17
32 - ALCOA ALUMÍNIO S.A....	269.629.783	0,49	267.429.062	0,56	0,82
33 - UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA..	258.888.425	0,47	265.018.687	0,55	-2,31
34 - CITROSUCO PAULISTA S.A..	243.024.803	0,44	286.130.248	0,60	-15,06
35 - COOPERATIVA DE PROD.DE CANA,AÇÚCAR E ÁLCOOL DO ES	232.614.309	0,42	425.015.519	0,89	-45,27
36 - CATERPILLAR BRASIL LTDA...	230.897.202	0,42	233.492.952	0,49	-1,11

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000 (A)	Part. %	1999 (B)	Part. %	Var.% A/B
37 - BAHIA SUL CELULOSE S.A..	226.431.102	0,41	189.255.077	0,39	19,64
38 - BILLITON METAIS S.A..	224.316.881	0,41	217.325.127	0,45	3,22
39 - ACESITA S.A..	224.307.844	0,41	319.457.651	0,67	-29,78
40 - GOODYEAR DO BRASIL PRODUTOS DE BORRACHA LTDA..	220.983.239	0,40	222.988.235	0,46	-0,90
41 - COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERAÇÃO ....	219.420.785	0,40	220.638.782	0,46	-0,55
42 - VARIG S.A VIAÇÃO AÉREA RIO GRANDENSE ..	215.228.719	0,39	170.420.127	0,35	26,29
43 - SEARA ALIMENTOS S.A..	201.906.308	0,37	184.827.829	0,38	9,24
44 - SCANIA LATIN AMERICA LTDA..	197.301.940	0,36	163.913.994	0,34	20,37
45 - PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S.A..	196.160.501	0,36	285.072.662	0,59	-31,19
46 - DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA..	195.370.065	0,35	194.846.602	0,41	0,27
47 - VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A....	195.113.543	0,35	12.383.503	0,03	1.475,59
48 - PIRELLI PNEUS S.A....	190.088.015	0,35	160.959.328	0,34	18,10
49 - PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A..	189.073.775	0,34	129.867.618	0,27	45,59
50 - COPESUL -CIA.PETROQUÍMICA DO SUL ...	187.646.303	0,34	91.906.367	0,19	104,17
51 - USINAS SIDERÚRGICAS DE MNAS GERAIS S.A.USIMINAS	186.697.711	0,34	190.943.122	0,40	-2,22
52 - PHILIPS DO BRASIL LTDA..	185.632.837	0,34	110.585.467	0,23	67,86
53 - COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO	183.658.687	0,33	128.088.926	0,27	43,38
54 - COMPAQ COMPUTER BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	181.128.839	0,33	205.981.921	0,43	-12,07
55 - SEMENTES MAGGI LTDA..	176.590.376	0,32	120.650.402	0,25	46,37
56 - ALUNORTE ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S.A..	169.494.479	0,31	127.162.835	0,26	33,29
57 - SOUZA CRUZ S.A..	168.860.923	0,31	148.140.138	0,31	13,99
58 - TAM LINHAS AÉREAS S.A..	163.666.710	0,30	3.261.877	0,01	4.917,56
59 - CARAMURU ALIMENTOS LTDA..	162.506.934	0,30	73.006.416	0,15	122,59
60 - RENAULT DO BRASIL S.A..	162.027.538	0,29	23.364.212	0,05	593,49
61 - SHELL BRASIL S.A..	160.555.581	0,29	206.020.841	0,43	-22,07
62 - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE LTDA.	159.824.427	0,29	134.718.871	0,28	18,64
63 - XEROX COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA..	159.479.568	0,29	163.609.518	0,34	-2,52
64 - COPENE PETROQUÍMICA DO NORDESTE S.A..	158.506.415	0,29	108.583.376	0,23	45,98
65 - REFINADORA DE ÓLEOS BRASIL LTDA..	155.749.745	0,28	214.404.344	0,45	-27,36
66 - S.A.MINERAÇÃO DA TRINDADE SAMITRI	154.706.383	0,28	166.959.210	0,35	-7,34
67 - TECUMSEH DO BRASIL LTDA.	153.609.802	0,28	136.466.180	0,28	12,56
68 - VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA.	152.778.233	0,28	76.362.234	0,16	100,07
69 - COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA COSIPA	148.443.749	0,27	74.007.887	0,15	100,58
70 - IPIRANGA PETROQUÍMICA S.A..	147.227.871	0,27	81.417.479	0,17	80,83
71 - KLABIN RIOCELL S.A..	146.275.609	0,27	111.601.559	0,23	31,07
72 - MAXION INTERNATIONAL MOTORES S.A..	145.246.767	0,26	46.794.908	0,10	210,39
73 - JARCEL CELULOSE S.A..	141.954.512	0,26	98.224.074	0,20	44,52
74 - OPP POLIETILENOS S.A..	139.755.194	0,25	87.994.629	0,18	58,82
75 - MAHLE METAL LEVE S.A..	139.254.027	0,25	132.404.765	0,28	5,17
76 - CIAIMPORTADORA E EXPORTADORA COIMEX	137.076.764	0,25	175.297.129	0,37	-21,80

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000 (A)	Part. %	1999 (B)	Part. %	Var. % A/B
77 - CARAÍBA METAIS S.A...	131.294.203	0,24	131.211.717	0,27	0,06
78 - BIANCHINI S.A.INDÚSTRIA COMÉRCIO E AGRICULTURA	122.609.639	0,22	51.182.345	0,11	139,55
79 - STAREXPORT TRADING S.A...	121.342.836	0,22	179.858.218	0,37	-32,53
80 - KRUPP METALÚRGICA CAMPO LIMPO LTDA..	118.957.416	0,22	116.524.853	0,24	2,09
81 - SOUTH SERVICE TRADING S.A..	117.937.553	0,21	94.135.015	0,20	25,29
82 - COMPANHIA NÍQUEL TOCANTINS	116.545.416	0,21	83.979.070	0,17	38,78
83 - MERITOR DO BRASIL LTDA.	115.061.245	0,21	148.167.484	0,31	-22,34
84 - COMPANHIA COREANO-BRASILEIRA DE PELOTIZAÇÃO -KOBELCO	114.764.053	0,21	50.108.078	0,10	129,03
85 - CASAS SENDAS COMÉRCIO E INDÚSTRIA S.A...	114.141.694	0,21	114.615.504	0,24	-0,41
86 - FRANGOSUL S.A.AGRO-AVÍCOLA INDUSTRIAL	114.007.149	0,21	96.180.685	0,20	18,53
87 - TUPY FUNDIÇÕES LTDA..	111.578.943	0,20	-	-	-
88 - COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEIC.EM GUAXUPÉ LTDA CO	108.243.223	0,20	121.842.744	0,25	-11,16
89 - COSAN S.A.INDÚSTRIA E COMÉRCIO	107.285.593	0,19	1.228.201	0,00	8.635,18
90 - ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA	106.636.326	0,19	64.408.130	0,13	65,56
91 - INDEPENDÊNCIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	105.396.939	0,19	64.652.994	0,13	63,02
92 - NEC DO BRASIL S.A..	104.801.642	0,19	21.890.625	0,05	378,75
93 - BASF S.A..	104.480.215	0,19	118.604.990	0,25	-11,91
94 - KODAK BRASILEIRA COME IND.LTDA.	103.416.396	0,19	133.878.945	0,28	-22,75
95 - GERDAU S.A...	102.909.544	0,19	96.802.010	0,20	6,31
96 - OXITENO NORDESTE S.A.INDÚSTRIA E COMÉRCIO	101.029.574	0,18	71.088.071	0,15	42,12
97 - MARCOPOLLO S.A...	100.410.824	0,18	63.452.650	0,13	58,25
98 - COTIA TRADING S.A...	99.640.150	0,18	340.982.090	0,71	-70,78
99 - TEKSID DO BRASIL LTDA...	99.290.521	0,18	119.813.156	0,25	-17,13
100 - MAMORÉ MINERAÇÃO E METALURGIA LTDA...	99.027.616	0,18	31.212.201	0,07	217,27
101 - COINBRA-FRUTESP S.A...	98.576.225	0,18	112.263.543	0,23	-12,19
102 - TRW AUTOMOTIVE SOUTH AMERICA S.A...	98.266.589	0,18	55.405.097	0,12	77,36
103 - UNICAFÉ COMPANHIA DE COMÉRCIO EXTERIOR	96.800.976	0,18	155.798.638	0,32	-37,87
104 - ESTEVE S.A...	94.804.570	0,17	79.486.338	0,17	19,27
105 - ERIDANIA BEGHIN-SAY DO BRASIL LTDA.	94.319.689	0,17	68.774.363	0,14	37,14
106 - BRASPELCO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	90.757.392	0,16	46.553.878	0,10	94,95
107 - BRIDGESTONE/FIRESTONE DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO	90.425.258	0,16	110.573.708	0,23	-18,22
108 - ALCAN ALUMÍNIO DO BRASIL LTDA.	90.247.348	0,16	77.119.517	0,16	17,02
109 - MINERAÇÃO RIO DO NORTE S.A...	90.130.767	0,16	92.982.952	0,19	-3,07
110 - DISPORT DO BRASIL LTDA.	87.589.598	0,16	32.084.685	0,07	173,00
111 - TRISTÃO COMPANHIA DE COMÉRCIO EXTERIOR	87.149.479	0,16	45.152.126	0,09	93,01
112 - FRIBOI TRADE EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTDA.	87.020.078	0,16	49.613.890	0,10	75,39
113 - INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL LTDA.	86.910.977	0,16	94.989.732	0,20	-8,50
114 - MONTECITRUS TRADING S.A...	86.553.686	0,16	86.985.781	0,18	-0,50
115 - COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA	85.447.417	0,16	66.387.165	0,14	28,71
116 - COMPANHIA CACIQUE DE CAFÉ SOLÚVEL	85.367.223	0,15	162.745.087	0,34	-47,55

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000 (A)	Part. %	1999 (B)	Part. %	Var.% A/B
117 - CIA. ITÁLO-BRASILEIRA DE PELOTIZAÇÃO ITABRASCO	85.218.925	0,15	79.226.794	0,17	7,56
118 - DMC2 DEGUSSA METAIS CATALISADORES CERDEC LTDA.	85.091.752	0,15	547.557	0,00	15.440,25
119 - EATON LTDA.	84.699.646	0,15	110.421.040	0,23	-23,29
120 - WEG INDÚSTRIAS S.A...	84.012.578	0,15	-	-	-
121 - RIPASA S.A. CELULOSE E PAPEL	83.610.605	0,15	87.916.696	0,18	-4,90
122 - BRASWEY S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO	83.566.581	0,15	159.841.665	0,33	-47,72
123 - MULTIGRAIN COMÉRCIO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTD	79.559.994	0,14	-	-	-
124 - STOCKLER COMERCIAL E EXPORTADORA DE CAFÉ S.A..	76.186.205	0,14	136.718.100	0,28	-44,27
125 - VOITH PAPER MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA.	74.302.888	0,13	57.981.415	0,12	28,15
126 - CITROVITA AGRO INDUSTRIAL LTDA.	74.134.511	0,13	72.713.746	0,15	1,95
127 - REICHERT CALÇADOS LTDA.	73.855.540	0,13	70.701.548	0,15	4,46
128 - SANTISTA TÊXTIL S.A...	73.367.360	0,13	69.856.312	0,15	5,03
129 - CIA. NIPO BRASILEIRA DE PELOTIZAÇÃO NIBRASCO	73.070.425	0,13	74.109.529	0,15	-1,40
130 - PETROFLEX IND E COM S.A...	72.953.069	0,13	66.427.617	0,14	9,82
131 - CADAM S.A...	72.256.010	0,13	72.055.482	0,15	0,28
132 - COMPANHIA SUZANO DE PAPEL E CELULOSE	71.213.746	0,13	60.333.936	0,13	18,03
133 - MULTIBRAS S.A. ELETRODOMÉSTICOS	69.872.165	0,13	55.729.186	0,12	25,38
134 - NESTLÉ BRASIL LTDA.	69.633.364	0,13	45.379.592	0,09	53,45
135 - VALLOUREC & MANNESMANN TUBES V & M DO BRASIL S.A...	69.403.753	0,13	44.508.530	0,09	55,93
136 - SPRINGER CARRIER LTDA.	69.084.990	0,13	52.410.409	0,11	31,82
137 - IGARÁS PAPÉIS E EMBALAGENS S.A...	68.808.089	0,12	62.874.900	0,13	9,44
138 - LUCENT TECHNOLOGIES NETWORK SYSTEMS DO BRASIL LT	68.385.259	0,12	27.637.739	0,06	147,43
139 - VILLARES METALS S.A...	66.831.455	0,12	48.308.631	0,10	38,34
140 - TEKA TECELAGEM KUEHNICH S.A...	66.523.935	0,12	55.525.887	0,12	19,81
141 - CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A...	66.117.989	0,12	27.305.919	0,06	142,14
142 - KS PISTÕES LTDA...	65.896.191	0,12	55.421.755	0,12	18,90
143 - COPERTRADING COMÉRCIO EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S	64.639.539	0,12	50.576.242	0,11	27,81
144 - VICUNHA NORDESTE S.A. INDÚSTRIA TÊXTIL	64.638.928	0,12	61.117.687	0,13	5,76
145 - MERIDIONAL DE TABACOS LTDA.	64.606.068	0,12	51.349.310	0,11	25,82
146 - KLABIN EXPORT S.A...	64.584.096	0,12	81.432.697	0,17	-20,69
147 - CALÇADOS MAIDE LTDA.	63.971.286	0,12	54.650.999	0,11	17,05
148 - EXPORTADORA DE CAFÉ GUAXUPÉ LTDA..	62.828.362	0,11	92.297.880	0,19	-31,93



**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000 (A)	Part. %	1999 (B)	Part. %	Var. % A/B
149 - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CARNES MINERVA LTDA.	62.528.046	0,11	39.798.183	0,08	57,11
150 - RIO PARACATU MINERAÇÃO S.A....	62.207.483	0,11	52.036.816	0,11	19,55
151 - TRIKEM S.A..	62.188.213	0,11	48.218.630	0,10	28,97
152 - MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA.	62.167.850	0,11	31.829.230	0,07	95,32
153 - THOMSON MULTIMÍDIA LTDA.	62.079.612	0,11	4.177.671	0,01	1.385,99
154 - AÇOS VILLARES S.A..	61.907.081	0,11	52.201.539	0,11	18,59
155 - PRENSAS SCHULER S.A..	61.653.669	0,11	42.886.214	0,09	43,76
156 - DOW QUÍMICA DO NORDESTE LTDA.	61.587.809	0,11	80.399.646	0,17	-23,40
157 - TOYOTA DO BRASIL LTDA..	61.009.436	0,11	26.492.671	0,06	130,29
158 - KOMATSU DO BRASIL LTDA.	60.484.380	0,11	48.036.665	0,10	25,91
159 - SAINT-GOBAIN VIDROS S.A..	59.595.906	0,11	47.978.473	0,10	24,21
160 - OLVEPAR S.A.INDÚSTRIA E COMÉRCIO	59.039.894	0,11	59.450.021	0,12	-0,69
161 - TETRA PAK LTDA.	59.032.334	0,11	48.849.930	0,10	20,84
162 - MINERAÇÃO SERRA DA FORTALEZA LTDA.	57.706.075	0,10	41.595.314	0,09	38,73
163 - SCHMIDT IRMÃOS CALÇADOS LTDA.	57.594.019	0,10	-	-	-
164 - COMPANHIA DE TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS	57.044.550	0,10	29.260.157	0,06	94,96
165 - MAGNETI MARELLI COFAP COMPANHIA FABRICADORA DE P	56.838.591	0,10	52.035.476	0,11	9,23
166 - BUSSCAR ÔNIBUS S.A..	56.494.721	0,10	27.613.434	0,06	104,59
167 - CHAPECÓ COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	56.190.150	0,10	42.413.108	0,09	32,48
168 - SIEMENS LTDA.	55.664.799	0,10	51.925.103	0,11	7,20
169 - PHILIPS DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA.	55.206.085	0,10	34.493.807	0,07	60,05
170 - IRMAOS RIBEIRO EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTDA.	55.196.363	0,10	59.845.008	0,12	-7,77
171 - BSH CONTINENTAL ELETRODOMÉSTICOS LTDA.	54.898.184	0,10	51.533.090	0,11	6,53
172 - MINERAÇÃO MORRO VELHO LTDA.	54.776.700	0,10	56.451.092	0,12	-2,97
173 - MATOSUL AGROINDUSTRIAL LTDA.	54.741.356	0,10	28.812.696	0,06	89,99
174 - CUMMINS BRASIL LIMITADA.	54.535.113	0,10	56.441.219	0,12	-3,38
175 - CIA.PAULISTA DE FERRO LIGAS	54.500.951	0,10	38.114.723	0,08	42,99
176 - CALÇADOS AZALÉIA S.A..	54.153.524	0,10	37.076.575	0,08	46,06
177 - ABALCO S.A..	53.384.071	0,10	26.861.788	0,06	98,74
178 - SIMAB SOCIEDADE ANÔNIMA	52.665.835	0,10	111.055.523	0,23	-52,58
179 - SVEDALA LTDA..	51.887.973	0,09	2.589.803	0,01	1.903,55
180 - COMPANHIA BRASILEIRA CARBURETO DE CÁLCIO	51.662.499	0,09	49.468.842	0,10	4,43
181 - IMCOPA IMPORTAÇÃO EXPORTAÇÃO E INDÚSTRIA DE ÓLEO	51.439.876	0,09	34.416.047	0,07	49,46
182 - KOLYNOS DO BRASIL LTDA.	51.343.046	0,09	48.192.509	0,10	6,54
183 - RHODIA BRASIL LTDA	51.328.894	0,09	78.702.182	0,16	-34,78
184 - SG COMÉRCIO EXTERIOR S.A..	50.654.612	0,09	37.465.146	0,08	35,20
185 - TAM TRANSPORTES AÉREOS REGIONAIS S.A..	50.417.156	0,09	3.361.400	0,01	1.399,89
186 - BERMAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA..	50.198.801	0,09	19.346.896	0,04	159,47
187 - MINERAÇÃO SERRA GRANDE S.A..	49.834.653	0,09	43.379.961	0,09	14,88
188 - INPACEL INDÚSTRIA DE PAPEL ARAPOTI S.A..	49.720.767	0,09	48.504.592	0,10	2,51

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000	Part.	1999	Part.	Var. %
	(A)	%	(B)	%	A/B
189 - SOCIEDADE MICHELIN DE PARTICIPAÇÕES IND. E COMÉRCIO	49.334.851	0,09	45.005.581	0,09	9,62
190 - RIMA INDUSTRIAL S.A....	48.632.410	0,09	43.533.928	0,09	11,71
191 - ABC-INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. - ABC-INCO	48.401.538	0,09	124.996.885	0,26	-61,28
192 - 3M DO BRASIL LTDA	48.332.593	0,09	23.661.346	0,05	104,27
193 - SAB TRADING COMERCIAL EXPORTADORA S.A...	47.669.914	0,09	71.362.812	0,15	-33,20
194 - A.W.FABER CASTELL S.A...	47.421.126	0,09	40.224.840	0,08	17,89
195 - SPP-NEMO S.A.INDUSTRIAL E COMERCIAL EXPORTADORA.	47.352.619	0,09	58.022.792	0,12	-18,39
196 - SUMATRA COMÉRCIO INDÚSTRIA EXPORTAÇÃO E IMPORTA	46.701.143	0,08	73.346.948	0,15	-36,33
197 - MAHLE COFAPANÉIS S.A....	46.424.913	0,08	-	-	-
198 - VOLCAFE LTDA.	46.240.304	0,08	67.746.412	0,14	-31,75
199 - USINA DE AÇÚCAR SANTA TEREZINHA LTDA.	46.106.980	0,08	34.885.101	0,07	32,17
200 - RENMAT INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A....	45.540.449	0,08	-	-	-
201 - IMERYS RIO CAPIM CAULIM S.A..	45.408.274	0,08	30.822.513	0,06	47,32
202 - ELIANE EXPORTADORA LIMITADA	45.289.994	0,08	43.444.514	0,09	4,25
203 - BAYER S.A..	45.080.582	0,08	38.094.869	0,08	18,34
204 - LABORATÓRIOS PFIZER LTDA.	44.362.877	0,08	49.735.266	0,10	-10,80
205 - CALÇADOS REIFER LTDA.	44.157.588	0,08	41.231.322	0,09	7,10
206 - SAFRA COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.	43.970.000	0,08	-	-	-
207 - SWIFT ARMOUR S.A.INDÚSTRIA E COMÉRCIO	43.950.295	0,08	104.357.463	0,22	-57,88
208 - IRACEMA INDÚSTRIAS DE CAJU LTDA	43.776.258	0,08	47.724.629	0,10	-8,27
209 - CIA.HERING	43.712.555	0,08	48.926.759	0,10	-10,66
210 - GVD TRADING S.A..	43.411.050	0,08	38.609.322	0,08	12,44
211 - MITSUI ALIMENTOS LTDA.	43.046.313	0,08	53.479.718	0,11	-19,51
212 - GEVISA S.A..	43.024.848	0,08	37.838.401	0,08	13,71
213 - AJINOMOTO INTERAMERICANA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTI	42.906.166	0,08	47.339.396	0,10	-9,36
214 - KLABIN BACELL S.A..	42.900.465	0,08	16.671.551	0,03	157,33
215 - CALÇADOS DILLY LTDA.	42.880.835	0,08	20.554.886	0,04	108,62
216 - SIFCO S.A..	42.778.603	0,08	46.188.407	0,10	-7,38
217 - MAHLEMMG LTDA.	42.690.545	0,08	35.325.034	0,07	20,85
218 - TRAMONTINA S.A.CUTELARIA	42.418.126	0,08	39.823.554	0,08	6,52
219 - LIGAS DE ALUMÍNIO S.A.LIASA	42.356.566	0,08	35.485.891	0,07	19,36
220 - HEWLETT PACKARD COMPUTADORES LTDA.	42.304.351	0,08	38.073.425	0,08	11,11
221 - GRANOL INDÚSTRIA COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO S.A...	42.295.353	0,08	12.784.146	0,03	230,84
222 - VALESUL ALUMÍNIO S.A..	42.167.788	0,08	-	-	-
223 - SINGER DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	42.151.903	0,08	31.673.434	0,07	33,08
224 - KARSTEN S.A..	41.819.123	0,08	41.995.277	0,09	-0,42
225 - MILÊNIA AGROCIÊNCIAS S.A..	41.351.143	0,08	35.215.097	0,07	17,42
226 - CTA CONTINENTAL TOBACCOS ALLIANCE S.A..	40.714.544	0,07	34.423.301	0,07	18,28
227 - CARGILL CACAU LTDA.	40.712.070	0,07	51.828.192	0,11	-21,45
228 - ANDREAS STIHL MOTO SERRAS LIMITADA.	40.411.789	0,07	39.714.544	0,08	1,76

**A 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA**  
**PRINCIPAIS EMPRESAS**  
**US\$ FOB**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2000	Part.	1999	Part.	Var. %
	(A)	%	(B)	%	A/B
229 - DURATEX COMERCIAL EXPORTADORA S.A.	40.232.378	0,07	51.748.869	0,11	-22,25
230 - OPP PETROQUÍMICA S.A.	40.228.003	0,07	21.315.321	0,04	88,73
231 - CIA.HISPANO BRASILEIRA DE PELOTIZAÇÃO HISPANOBAS	40.222.210	0,07	16.766.370	0,03	139,90
232 - GLENÇORE IMPORTADORA E EXPORTADORA S.A..	40.014.418	0,07	94.654.783	0,20	-57,73
233 - COOPERATIVA CENTRAL REGIONAL IGUAÇÚ LTDA.	39.889.865	0,07	9.204.880	0,02	333,36
234 - LG ELECTRONICS DA AMAZÔNIA LTDA.	39.717.822	0,07	20.777.727	0,04	91,16
235 - JOHNSON & JOHNSON PRODUTOS PROFISSIONAIS LTDA.	39.354.829	0,07	34.096.124	0,07	15,42
236 - COMPANHIA IGUAÇÚ DE CAFÉ SOLÚVEL	39.160.791	0,07	44.577.752	0,09	-12,15
237 - OVERLAND TRADING S.A..	38.353.510	0,07	20.910.879	0,04	83,41
238 - CALÇADOS ANDREZA S.A..	38.288.845	0,07	28.273.446	0,06	35,42
239 - COMISSÁRIA EXPORTADORA E IMPORTADORA COMEXIM LT	37.891.758	0,07	32.742.499	0,07	15,73
240 - TANAC S.A..	37.819.153	0,07	40.089.750	0,08	-5,66
241 - CARGILL CITRUS LTDA.	37.641.521	0,07	69.423.547	0,14	-45,78
242 - MINERAÇÃO CATALÃO DE GOIÁS LIMITADA .	37.570.157	0,07	32.277.761	0,07	16,40
243 - COMPANHIA AÇUCAREIRA VALE DO ROSÁRIO	37.320.310	0,07	35.111.305	0,07	6,29
244 - SUCDEN DO BRASIL LTDA.	37.270.837	0,07	36.325.392	0,08	2,60
245 - MAGNESITA S.A..	36.684.197	0,07	30.565.147	0,06	20,02
246 - CLARIANT S.A..	36.585.255	0,07	39.439.167	0,08	-7,4
247 - ICOTRON INDÚSTRIA DE COMPONENTES ELETRÔNICOS LTD	36.494.010	0,07	33.238.648	0,07	9,79
248 - ELECTROLUX DO BRASIL S.A..	36.402.438	0,07	24.445.919	0,05	48,91
249 - SATCO TRADING S.A..	36.357.951	0,07	39.426.222	0,08	-7,78
250 - TOALLA S.A.INDÚSTRIA TÊXTIL	36.277.056	0,07	8.112.816	0,02	347,16
<b>DEMAIS EMPRESAS ..</b>	<b>16.825.799.236</b>	<b>30,54</b>	<b>17.830.301.516</b>	<b>37,14</b>	<b>-5,63</b>

Fonte: SECEX Secretaria de Comércio Exterior  
DECEX/GEREST